


الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باتنة -1-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

شعبة علم الاجتماع

جماعات العمل وعلاقتها بالسلـــــوك التنظيمي في المؤسسة الجزائريــة

دراسة ميدانية بالمركب الصناعي أقمشة الشرق- خنشلة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع- تخصص تنظيم وعمل-

إعـداد الطالبــة:
مونية قيدوم

إشراف الأستاذة الدكتورة:
الكاملة سليماني

أعضاء لجنة المناقشة:

أحمد بوذراع	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة 1	رئيسا
الكاملة سليماني	أستاذ محاضر أ	جامعة باتنة 1	مقررا
خشمون محمد	أستاذ محاضر أ	جامعة باتنة 1	عضوا
يحياوى مريم	أستاذ محاضر أ	جامعة باتنة 1	عضوا

السنة الجامعية: 2016 – 2017

بسم الله الرحمن الرحيم

يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات

صدق الله العظيم

قال رسول الله :

{من سلك طريقاً يبتغي فيه علماً سهل الله له طريقا إلى الجنة، وإن الملائكة لتضع أجنحتها لطالب العلم رضاً بما يصنع، وإن العالم ليستغفر له من في السماوات ومن في الأرض حتى الحيتان في الماء، وفضل العالم على العابر كفضل القمر على سائر الكواكب، وإن العلماء ورثة الأنبياء، وإن العلماء لم يورَّثوا ديناراً ولا درهماً إنما ورَّثوا العلم، فمن أخذه أخذ بحظ وافر}

رَوَاه أبوُ دَاوُدَ وَالتِّرمِذِيُ .

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى أغلى الناس على قلبي

إلى من كان لهما الفضل وحده بعد الله عز وجل

في مواصلة مشواري التعليمي في الدراسات العليا

إلى من كانا سببا في زرع أصفى ما في نفسي

وهذباني فأحسنا تهذيبي وأدبي

إلى من دللاني ولم يبخلا علي يوما بعطفهما وحنانهما

ولا دعمهما المعنوي ولا مالهما

إلى من وضعت نصب عيني رضاهما وفرحتهما بنجاحي

فبذلت جهدا أكثر لإتمام دراستي

والداي العزيزين أدامهما الله لي

اللهم أجعل أمي و أبي من السبعين ألف الذين سيدخلون الجنة بلا حساب و بدون سابقة عذاب

و شكر خاص أتقدم به لمن ضحى براحته، ولم يدخر جهدا في توفير سبل الراحة لي أثناء انشغالي بهذا البحث،...رفيق دربي الغالي، سندي و قوتي زوجي العزيز

عبد الحق بن يحيى

إلى بسمتي في الحياة ابنتي **هالة** وابني **أمير**

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي إخوتي: أميرة، بسمة، عادل، وديدين وأبنائهم: عدلان، ميساء، وائل، رسيم، ردينة و سيرين

إلى أهل زوجي بدون استثناء

شكر و تقدير

لا يسعني في هذا الموقف، وقد بلغ مسار هذه الدراسة نهايته، إلا أن أحمد الله حمدا كثيرا، ملء السموات و الأرض، على ما أسبغ علي من نعم ظاهرة و باطنة، ومن جملة نعمه أن وفقني و أعانني على إنجاز هذه الدراسة، فهو أهل الفضل والجود، والجدير بالثناء والحمد ابتداءً و انتهاءً.

ثم إني أتوجه بالشكر الجزيل وبالمحبة و الوفاء و العرفان بالجميل للأستاذة الدكتورة الكاملة سليماني على ما أولتني به من توجيه وتشجيع واهتمام، ليس في إشرافها على هذه الدراسة فحسب، بل طيلة مشواري الجامعي، فجزاها الله عنا بكل خير.

دون أن يفوتني شكر الأستاذ عبد المومن فؤاد على توجيهاته ونصائحه السديدة، كذلك الأستاذ الدكتور بن بعطوش عبد الحكيم والأستاذ الدكتور بوقرة كمال، كما يطيب لي أن أتقدم بالشكر وتقديري العميق للسادة المحكمين لما شاركوني برأيهم ونصحهم، وتفضلهم بتحكيم أدوات الدراسة.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كافة أساتذة قسم علم الاجتماع الذين اشرفوا على تكويننا و ساهموا في دفعنا لتحقيق الأحسن

و لا يفوتني أن أتقدم بالشكر لمن كان عونا لي في هذه الدراسة من قريب أو بعيد

و خاصة الزميلة و الصديقة رفيقة بن منصور التي لم تبخل عليا بنصائحها وتوجيهاتها السديدة.

مونية

مقدمـــــة:

يتزايد الاهتمام في العصر الحديث بموضوع جماعات العمل داخل المؤسسات والمنظمات وبالأخص داخل التنظيم الصناعي، من طرف الباحثين والدارسين فقد ذهب البعض من هؤلاء الباحثين باعتبار علم الاجتماع هو العلم الذي يهتم بدراسة الجماعات الإنسانية باعتبارها الخلية الأولى للمجتمع، لأن المجتمع الإنساني ما هو إلا جماعات صغيرة، داخل جماعات كبيرة.

تعتبر جماعة العمل شيء ضروري وأساسي داخل المؤسسة، لأنه لا يمكن لفرد منا أن يعيش لوحده دون أن يتفاعل مع بقية الأفراد الآخرين، ونتيجة لدوام التفاعل مدة زمنية، تنشأ علاقات الصداقة، والزمالة، داخل مؤسسات العمل. والفرد يشغل العديد من المراكز، ويقوم بأداء الكثير من الأدوار في الجماعات التي ينظم إليها بصورة اختيارية أو إجبارية من أجل إشباع الحاجات وتحقيق رغباته في إطار قواعد وأسس تخضع لها الجماعة وعلى الفرد الذي يعيش داخل هذه الجماعة أن يتكيف مع أوضاعه السائدة، باعتبارها أداة فعالة في التأثير على الأفراد في توجيه سلوكهم وإكسابهم المهارات والاتجاهات الصحيحة، وكذلك فمن أغراض الجماعة تحقيق التعاون بين الأفراد والذي يتمثل في مجموعة من العلاقات والتفاعلات بينهما تحدده أداة تتمثل في عملية الاتصال، فالاتصال يلعب دورا فعالا في المحافظة على تدفق وانسياب العمل داخل جماعات العمل خاصة الرسمية. والجماعة هي من ضمن المستويات الثلاثة التي يتم من خلالها دراسة السلوك الإنساني، وتسهم دراسة الجماعات في تفسير كثير من الظواهر السلوكية في المنظمة والمجتمع، ومن أمثلة هذه الظواهر: التعاون والترابط بين الأفراد، أو الصراع والتنافس فيما بينهم.

وقد أصبحت دراسة المؤسسات لا تكاد تخلو من موضوع السلوك، ودراسة السلوك التنظيمي، لا تتم دون النظر في محدداته المختلفة، إذ احتل السلوك التنظيمي مكانة بارزة في الدراسات التنظيمية، وأصبحت المؤسسات ينظر إليها كمنظومات سلوكية مفتوحة على بيئات متعددة، وأصبح السلوك التنظيمي متغيرا رئيسيا في دراستها وأصبح ينظر إلى محدداته، باعتبارها متعددة نفسية واجتماعية، واقتصادية، داخلية لها علاقة بالبيئة الاجتماعية والاقتصادية والنفسية، داخل المؤسسة، مثلما لها علاقة بالبيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة، بمتغيراتها المختلفة. مثلما أصبحت المؤسسات تأخذ البعد السلوكي بمفهومه ذاك

في الاعتبار، كلما أرادت أن تدخل أي تغيير في أطرها التنظيمية المختلفة أو أهدافها. وغاياتها البعيدة والقصيرة والمتوسطة المدى، بل أن بناء المؤسسات وهيكلتها الإدارية والمادية، تغيرت لتتلائم مع ذلك المفهوم المتطور للمؤسسة والسلوك، الذي كشفت عنه الدراسات العلمية.

في الجزائر، ورغم أن التجربة المؤسسية، بدأت تقريبا مع بداية وضوح وتبلور التغيرات التي حصلت في الفكر التنظيمي، فإن إنشاء المؤسسات العمومية، ورغم ما رافقه من تغيرات اجتماعية وثقافية في المجتمع، ورغم ما حصل للمؤسسات ذاتها من تغيير وتعديل، وما رافق مسيرتها منذ نشأتها بعد الاستقلال إلى غاية إشهار إفلاس الكثير منها، وخوصصة البعض الآخر...، لم يظهر ما يشير إلى استيعابها لضرورة الاهتمام بالجماعات الإنسانية، وسلوك الأعضاء فيها، سواء تعلق الأمر بأنماط وأطر التسيير، التي تم استيرادها، أو تلك المتعلقة بالبيئة الاجتماعية المحلية ولعل ذلك ما جعلها مؤسسات تشكو من انتشار الكثير من مظاهر غياب الفعالية على المستوى العام. وعلى مستوى التعامل مع الجماعات والسلوك. إن دراسة السلوك التنظيمي في المؤسسات العمومية بصفة عامة ودراسة جماعات العمل خاصة، تكاد تكون مهملة في كثير من الأحيان، لصالح التركيز على مشكلات تنظيمية، ذات أبعاد إدارية مجردة وما يرتبط بها من ظواهر تنظيمية تقليدية.

لكل ذلك فإن الدراسة الحالية، و التي تهدف في الإطار العام، إلى البحث في طبيعة العلاقة بين جماعات العمل و السلوك التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية.

وللبحث في هذا الموضوع عمدنا إلى خطة بحث شملت جانبيين، الجانب الأول يتعلق بالإطار النظري و التصوري للدراسة، يشمل مناقشة و تحليل التراث السوسيولوجي الذي تضمن أبعاد الظاهرة البحثية حيث قسمناه إلى أربعة فصول جاءت على الترتيب:

الفصل الأول: و يتناول " الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة "، حيث تم فيه تحديد وعرض مشكلة البحث، التي تضمنت سؤال الانطلاق، و تلته أسباب اختيار الموضوع و أهمية جماعات العمل، ثم تحديد الأهداف المراد تحقيقها من البحث، كما تم استعراض المفاهيم الأساسية للدراسة؛ مفهوم الجماعة، مفهوم جماعات العمل، مفهوم السلوك، مفهوم السلوك الإنساني، مفهوم السلوك التنظيمي، مفهوم التنظيم، ثم مفهوم المؤسسة. كما أوردت في هذا

الفصل مجموعة من الدراسات المفسرة لحقيقة علاقة جماعات العمل بالسلوك التنظيمي، كما تطرقنا إلى الفرضيات الموجهة للدراسة و مؤشراتها.

الفصل الثاني: و قد أخذ عنوان" تحليل سوسيو تنظيمي لجماعات العمل " تم فيه معالجة متغير جماعات العمل، حيث تطرقنا إلى أهم المفاهيم المرتبطة به، و سلسلة النظريات التي ساهمت في تكوين الجماعات، كما تطرقنا إلى أهم المحاولات التصنيفية للعلماء والباحثين التي سعت لدراسة الجماعات الاجتماعية، و أهم التقسيمات للجماعات، كما عرضنا مجموعة من الصعوبات و المشاكل التي تعترض الجماعات أثناء قيامها بالعمل من خلال: الأسباب التي تؤدي إلى ظهور المشكلات في الجماعة و أنواع المشكلات التي تواجه الجماعة، كما تمت الإشارة إلي كيفية جعل جماعات العمل تحقق أداء أفضل للتنظيم وتضمن هذا العنصر مظاهر ارتفاع الروح المعنوية لجماعات العمل، كذلك هياكل جماعات العمل، كما تضمن آخر عنصر المظاهر المميزة لسلوك الجماعة، وأهم خصائص الجماعة الناضجة.

الفصل الثالث: والذي كان بعنوان " مقاربة سوسيو تنظيمية للسلوك التنظيمي "، و تم فيه تناول التراث السوسيو تنظيمي المتعلق بظاهرة السلوك التنظيمي من خلال مساهمات نظريات التنظيم في تطور دراسة السلوك، ثم علاقة السلوك التنظيمي بالعلوم الأخرى و أهم محدداته، بالإضافة إلى أهم المصطلحات المرتبطة بالسلوك التنظيمي، و آخر عنصر تضمن أهداف دراسة السلوك التنظيمي.

الفصل الرابع: عنوانه: "دراسة سوسيو تنظيمية لجماعات العمل و علاقتها بالسلوك التنظيمي"، تمت فيه معالجة العلاقة بين متغيري جماعات العمل و السلوك التنظيمي، في البداية تطرقنا إلى القواعد السلوكية للجماعة، ثم إلى البناء السوسيومتري لجماعات العمل، ومدى تأثير جماعات العمل على سلوك و أداء الأفراد، و في الأخير تطرقنا في هذا الفصل إلى تأثير الجماعة على السلوك الفردي.

الفصل الخامس: جاء بعنوان " مقاربة سوسيو اقتصادية لواقع جماعات العمل و السلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية "، تطرقنا في هذا الفصل إلى ظروف نشأة المؤسسة العمومية الجزائرية و أهم المراحل التي مرت بها إلى يومنا هذا، كما تمت الإشارة إلى

الأزمات التي مرت بها المؤسسة الجزائرية، و في الأخير عرضنا واقع السلوك التنظيمي و جماعات العمل في ظل الأنماط التسييرية للمؤسسة الجزائرية.

أما القسم الثاني من الدراسة، كان بعنوان " الجانب الميداني للدراسة " تضمن فصلين؛

الفصل السادس: خصص لعرض الإجراءات المنهجية للدراسة، من مجال مكاني للتعريف بميدان الدراسة وزماني حدد فيه الإطار الزماني، الذي تم فيه جمع البيانات من الميدان وظروفه، وبشري، تعلق بتحديد حجم مجتمع الدراسة وحجم المعاينة وإجراءاتها، والمنهج المستخدم في جمع و تحليل البيانات، والأدوات التي تم من خلالها جمع هذه البيانات، وأهم التقنيات و الآليات التي تم من خلالها اختيار العينة.

الفصل السابع: عنوانه " قراءة سوسيوتنظيمية لنتائج الدراسة "، من خلاله تم عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية ومناقشة النتائج، حيث تم فيه أولا العرض الجدولي الرقمي للبيانات الميدانية، مرفوقًا بتحليل وتفسير وتأويل لدلالتها، وثانيا تمت مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة، وأخيرا عرضنا النتائج الجزئية والعامة التي هي بمثابة الإجابة على التساؤل الرئيسي لإشكالية الدراسة.

واستوفينا البحث بخاتمة عامة تلخيصا لأهم النتائج، التي تكشف عنها دراسة جماعات العمل وعلاقتها بالسلوك التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، وقد ذيلت الدراسة بقائمة المراجع ومجموعة من الملاحق.

الجانب النظري للدراسة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة

تمهيد

1- تحديد مشكلة الدراسة

2- فرضيات الدراسة

3- أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع.

4- أهداف الدراسة

5- المفاهيم الأساسية للدراسة.

6- الدراسات السابقة والتعقيب عليها

خلاصة

تمهيد

تقتضي عملية البحث العلمي السير وفق قواعد علمية وعملية عقلية من أجل الوصول إلى البيانات الموضوعية المترابطة ضمن تسلسل منطقي في خطوات منهجية و لهذا هدف الفصل الأول إلى توضيح معالم الدراسة التي تم اختيارها، حيث تضمن تحديد الإشكالية، صياغة الفروض التي تعد من أهم العناصر المتضمنة في الفصل لأنها تعمل على تحديد مسار البحث وتوجيه الباحث، المبررات العلمية والعملية التي جاءت وراء اختيار الموضوع وأهميته، والأهداف التي رسمت وأردنا الوصول إليها، كم ضم تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة، وفي الأخير أدرجنا مجموعة من الأبحاث والدراسات التي أجريت حول الظاهرة البحثية وعالجتها من زوايا مختلفة، للاستفادة منها في استخلاص أبعاد الدراسة وتكوين خلفية نظرية عن الموضوع.

1- تحديد مشكلة الدراسة:

يعتبر العنصر البشري عاملا مهما في تحقيق التنظيم لأهدافه، حيث يحتاج إليه التنظيم كي يقوم بوظيفته كاملة، ويحقق أهداف إنشائه، بل إن التنظيم بدون ذلك العنصر بلا معنى لأن الهيكل التنظيمي والوسائل المادية والآلات والبناءات تصبح بدون جدوى إذا أفرغت من المنظومة البشرية التي تعطي للأهداف التنظيمية المعنى والفعالية، لذلك اهتم الكثير من دارسي التنظيم المحدثين بسلوك العنصر البشري العامل في التنظيم، من خلال محاولات فهم دوافعه وحاجاته ومحفزاته لأجل إيجاد طريقة للتحكم فيه وتوجيهه ولإيجاد سلوك نوعي يحقق الفعالية التنظيمية والكفاءة في أداء الأهداف.

وسواء إذا نظرنا إلى السلوك التنظيمي في مجاله الرسمي المحدد باللوائح والقرارات وأطر السلطة والمهام والأدوات الرسمية، التي كان ينظر إليها باعتبارها وحدها قادرة على تحديد السلوك التنظيمي وضبطه، أو في مجاله غير الرسمي الذي يظهر إليه في الفكر التنظيمي الحديث بأنه جزء مهم في التنظيم.

فدراسة سلوك الفرد والاهتمام بالعامل داخل التنظيم مهما جدا لأن كل تنظيم يقوم على الفرد وما مدى تأقلمه مع المسؤولين وزملائه في العمل وتفاعلاته معهم، ومن أجل الوصول إلى تفسير واضح لظاهرة السلوك التنظيمي، لابد من تحليل ثلاث مستويات هي (الفرد- الجماعة- التنظيم). (محمد علي مهدي، 1992، 300)، الفرد (دراسة الإدراك، التعلم، الشخصية، الاتجاهات، ...الخ)، الجماعة (تكوين الجماعة، الاتصالات فيما بينهم، تنسيق النشاطات فيما بينهم...الخ)، التنظيم (بناء التنظيم، تفاعله مع البيئة، كيف يؤثر على سلوك الفرد والجماعة).

ويتأثر الأفراد في أدائهم وسلوكاتهم داخل التنظيم تأثيرا كبيرا بالجماعات التي ينتمون إليها سواء أكانت رسمية أو غير رسمية، وفي حقيقة الأمر قد يكون الأمر أبعد من ذلك أيضا، فقد يتم بناء سلوك الأفراد ومعايير أدائهم انطلاقا من الجماعة نفسها، وهذا ما أثبتته جل الدراسات بشكل كبير من دراسات **هاوثورن**، ومدرسة العلاقات الإنسانية.

إن أهمية الدور الذي تلعبه جماعات العمل بمختلف أنواعها في التأثير على سلوك الأفراد داخل التنظيم واتجاهها نحو تحقيق غايات أفرادها الذاتية، تجعل من الضروري على

الإدارة التعرف على المشاكل المرتبطة بنتيجة العمل الجماعي، والسعي لتحويل الجماعة لأن تعمل لتحقيق أهداف المؤسسة.

فبالإضافة إلى التعرف على الجماعات الموجودة ومدى تماسكها والمعايير السائدة بينها أو التي تتبناها، يفترض على الإدارة كذلك تطوير أساليب تعاملية تساعدها في السيطرة على تلك الجماعات، أو على الأقل تطويعها لتوجيه سلوكها وأنشطتها الرسمية وغير الرسمية الوجهة المطلوبة، والتي تصب في خانة أهداف المؤسسة دون تجاهل لأهداف الأفراد في الوقت نفسه، لأنه لا يمكن لأحد أن يتصور أن الأفراد والجماعات داخل التنظيم، بأي حال من الأحوال، سيعملون على تحقيق أهداف المؤسسة التنظيمية (الأهداف الرسمية) على حساب أهدافهم الشخصية (غير الرسمية). ولعل انصياعهم لأوامر الإدارة والعمل على تحقيقهم الأهداف التنظيمية لا يكون إلا إذا اقتنعوا بأنه من خلال ذلك سيتم تحقيق حاجاتهم المختلفة. وهنا تأتي كفاءة الإدارة في دراسة وفهم ما يجري داخل الجماعات الرسمية وغير الرسمية بغية التوصل لتحديد المعايير السائدة والحاجات المختلفة للأعضاء، واستخدامها بالتالي في سبيل تحقيق الأهداف الرسمية. بمعنى أن أهداف المؤسسة التنظيمية وأهداف الأفراد يجب أن يسيرا في خط متوازي وبوتيرة متقاربة، وإلا يحدث الخلل في الأداء. وما دام السبيل إلى ذلك، كما أوضحنا، يكمن في اكتشاف حاجات الأفراد، باعتبارها موجهة للسلوك الإنساني، فمن الضروري على المنظمة الاحتكاك بالأفراد وجماعات العمل وإدارتها بطريقة تسمح من تحقيق التفاهم والاتفاق المتوازن بين الحاجتين المختلفتين للتنظيم وللجماعات والأفراد لتستمر عملية الإنتاج والتطور.

في الجزائر تبرز ضرورة الحاجة لدراسة جماعات العمل وعلاقتها بالسلوك التنظيمي في المؤسسات العمومية التي تعاني من مشاكل عديدة تتجلى في الركود الاقتصادي والعجز في الأداء والتيسير وارتفاع المديونية، وضعف الإنتاجية، وسوء استخدام الموارد البشرية والمالية وضعف القدرة الابتكارية أو التجويدية والتنويعية وحتى التوزيعية للمنتوجات، إضافة إلى ضعف أداء العامل وهدر الوقت (طاهر اجغيم، 2002، 125-146)، لقد ظهرت تلك المشاكل رغم أن الكثير من المؤشرات والدراسات وتصريحات المسؤولين الجزائريين تؤكد توفر الإمكانيات والقدرة الصناعية والاقتصادية التي تتوفر أسبابها من يد عاملة فنية قادرة وأرض وأموال (المرجع نفسه).

ولقد رافقت تلك المشاكل المؤسسات العمومية الجزائرية منذ بدايتها، ورغم محاولات تغيير أنماط التسيير ووسائل العمل وبرامج الإصلاح نجد نفس المشاكل – تقريبا– مطروحة دائما إن لم تكن تتفاقم يوما بعد يوم وهي مشاكل أساسها سلوكي، لم يراعى فيها دور الجماعة، حيث تم وضع أنماط تسيير تلك المؤسسات التي كانت أنماط مستوردة جرى تطبيقها دون اعتبار للمورد البشري ودون اعتبار لظاهرة السلوك التنظيمي عامة في المؤسسة العمومية التي ركزت في أغلبها على جوانب هيكلية ذات أبعاد مادية وإدارية تتعلق بالهيكل التنظيمي والمالي وبالتالي لم تكن تمس المشكلة التي تتعلق بالأسس والمرتكزات ذات العلاقة بالعنصر البشري السلوكي في التنظيم.

ومن هذا المنطلق تتبلور إشكالية بحثنا وتتلخص في السؤال الرئيسي الذي مفاده: **ما طبيعة العلاقة بين جماعات العمل والسلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية؟**

الذي تنبثق منه التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يؤثر تقسيم العمل وتوزيع المهام في انضباط العمال في العمل؟
- هل لأهداف جماعات العمل علاقة بالأهداف الشخصية الخاصة بالعمال؟
- ما الدور الذي يلعبه الاتصال في جماعات العمل في تفعيل روح التعاون؟
- هل الصراع التنظيمي يرفع من نسبة شكاوي وتظلمات جماعات العمل؟

2- فرضيات الدراسة:

الفرضية هي تكوين فكرة حول الطبيعة العامة للظاهرة التي تحت الملاحظة. والإجابة عن الأسئلة الواردة في مشكلة البحث، وهي تفسير مؤقت يتبناه الباحث لحل مشكلة البحث. وتصاغ عادة بشكل يثبت العلاقة بين عاملين أو عنصرين يؤثر أحدهما على الآخر بشكل إيجابي أو سلبي (نعم أو لا).

ولذلك من الضروري أن نبني مجموعة من الفرضيات كتفسيرات مسبقة لحل إشكالية موضوعنا الذي يبحث في طبيعة العلاقة بين جماعات العمل والسلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، وللإجابة عن هذه الإشكالية نقترح جملة من الفرضيات هي:

الفرضية الرئيسية:

- إن لجماعات العمل دور فعال في توجيه السلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.

انطلاقا من الفرضية العامة واستنادا إلى حيثيات الدراسة، عمدنا إلى استنباط أربعة فرضيات فرعية جاءت كالأتي:

الفرضيات الفرعية:

1- يؤثر نشاط جماعات العمل في انضباط العمال في العمل.

2- ترتبط أهداف جماعات العمل بالأهداف الشخصية الخاصة بالعمال.

3- يلعب الاتصال في جماعات العمل دورا محوريا في تفعيل روح التعاون.

4- الصراع بين الإدارة والعاملين يرفع من نسبة شكاوي وتظلمات جماعة العمل.

مؤشرات الدراسة:

بالنسبة لمتغير **جماعات العمل**، حاولنا حصره في المؤشرات التالية:

- نشاط جماعات العمل (أداء المهام، تقسيم العمل، توزيع المهام، تعقيد وشدة العمل).
- أهداف جماعات العمل (الاستمرار، تحسين الأوضاع،...).
- عملية الاتصال في جماعات العمل (شفوي/ كتابي، أفقي/ عمودي، صاعد/ نازل، سلس...).
- الصراع التنظيمي (نزاع، خلاف، تعارض الآراء...).

بالنسبة لمتغير **السلوك التنظيمي**، اخترنا المؤشرات التالية:

- الانضباط الذاتي (احترام الوقت، الالتزام بالقوانين، تحمل المسؤولية، احترام الهرمية التنظيمية).
- الأهداف الشخصية الخاصة بالعمال (الارتقاء الاجتماعي، تحقيق الذات...)
- التعاون (التسريع في أداء المهام، السرعة في اتخاذ القرارات والأعمال المعقدة).
- الشكاوي والتظلمات.

3- أهمية الدراسة و أسباب اختيار الموضوع:

3-1- أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية جماعات العمل في المؤسسات العمومية ومالها من تأثير على السلوك التنظيمي في هذا القطاع، تلك الأهمية التي تتطلب منا البحث في

مدلولات وموجهات السلوك التنظيمي، وعلى فهم وتفسير سلوك الأفراد والجماعات من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

إن دراسة سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، تمكنا من التعرف على أهدافهم ودوافعهم وحاجاتهم، والفرد يظهر أنماطا مختلفة من السلوك في حالة تفاعله مع الآخرين ونلاحظ أن أهمية الموارد البشرية للمنظمة التي استلزمت ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الجماعات، وهذا لما له من تأثير على فعاليتها، والتي أدت إلى تغير النظرة إلى الموارد البشرية، والتي بدورها جلبت الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير هذا المورد، ويمكن تحقيق الاستثمار فيه، لزيادة كفاءته وتحسين مهاراته ومن ثم فإن الفهم الصحيح لسلوك الجماعات يمكن المنظمة العمومية من التعامل معهم بطريقة صحيحة، واتخاذ الإجراءات الصحيحة كلما تطلب الأمر.

والدراسات العديدة في هذا المجال تؤكد ارتباط السير الحسن لمؤسسات القطاع العام بمدى فعالية جماعات العمل لما لها من أهمية في اتخاذ القرارات، كذلك أثر جماعات العمل على السلوك التنظيمي، وأهمية السلوك التنظيمي، ودوره في العملية الإنتاجية داخل المؤسسة مهما كانت طبيعتها سواء عامة، خاصة، مخوصصة، وكشف الستار على بعض الظواهر السلوكية في المؤسسة.

ومن خلال كل هذا، ومن كل سبق جاء اهتمامنا كواجب ألزمنا دراسة هذا الموضوع الشيق والمهم في نفس الوقت، والذي يتعلق بدراسة ظاهرة من الظواهر الكبيرة التي تحدث داخل المؤسسة العمومية، ألا وهي السلوك التنظيمي، وأهمية المورد البشري ومهاراته وكفاءاته في العمل المنظم على هيئة جماعات عمل. والتعرف على أهم العوامل التي تعيق جماعات العمل، وأهم موجهات السلوك التنظيمي والمتغيرات التي تؤثر عليه من خلال تصحيح أو تطوير أو مراجعة علاقة جماعات العمل بالسلوك التنظيمي.

3-2- أسباب اختيار الموضوع:

ومن الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع جملة من الأسباب أهمها:

أ- أسباب ذاتية:

- الميول الشخصي لدراسة هذا الموضوع على خلاف موضوعات أخرى.

– اقتناعي التام بأهمية جماعات العمل في أي مشروع تنموي، كما أنني أعتقد جازما أن أي إصلاح لأوضاع مؤسستنا الاقتصادية وغيرها إذا لم يأخذ جماعات العمل بعين الاعتبار ولم يعط لها الأهمية القصوى التي تستحقها؛ فإن هذا الإصلاح ما هو في الواقع سوى توقيع ظرفي لن يأتي فائدة لهذه المؤسسة، بل يزيد في تأزم أوضاعها ومآله في الأخير الفشل.

– محاولة المقارنة بين الجانبين النظري والتطبيقي، وبعبارة أخرى بين التنظير والواقع الذي يحف بموضوع جماعات العمل وأثرها على السلوك التنظيمي في الدول النامية عامة والجزائر خاصة.

ب– أسباب موضوعية:

– تستند المنظمات المعاصرة أولا على المورد البشري ومهاراته وكفاءاته في العمل المنظم على هيئة جماعات عمل لها القدرة الأكثر في تحقيق طموحات الإدارة العليا.

– الاختلاف الواضح بين رغبات جماعات العمل التي تبني عليها سلوكاتهم وبين متطلبات المؤسسات العمومية وأهدافها.

– معرفة مدى فعالية جماعات العمل وأهميتها في المؤسسة الجزائرية، والدور الهام الذي تلعبه جماعات العمل في ضبط السلوك التنظيمي، حيث تعتبر الجماعة من أهم المفاهيم الحديثة نسبيا والتي تناولها علم النفس الاجتماعي.

ورؤية الأمر من هذا الجانب هو السبب الرئيسي في اختيار موضوع جماعات العمل وعلاقتها بالسلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية موضوعا للدراسة، فبعد هذه التجربة المؤسسية بكل آثارها في الجزائر نريد معرفة أهم العوامل وعناصر تماسك وتواصل جماعات العمل في مؤسسات القطاع العام.

4– أهداف الدراسة:

للبحث العلمي مجالات واسعة ومتعددة الأهداف والمعطيات، فالباحث الاجتماعي عند تبنية لموضوع ما، فإنه يحاول أن يحقق هدف أو جملة من الأهداف، التي من خلالها يستطيع الوصول إلى صياغة نظرية ما تضاف إلى تراث البحث العلمي.

تهدف دراستنا هذه بجزأيها النظري والميداني إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أبرزها:

1– تقديم صورة واقعية عن المؤسسة الجزائرية.

2- فهم مدى العلاقة بين جماعات العمل كعامل مؤثر، والسلوك التنظيمي كعامل متأثر، وتحديد مكانة جماعات العمل وقدرتهم على التحسين والتغيير والتأثير على السلوك التنظيمي.

3- تحديد العلاقة بين الممارسة السلوكية الذاتية والعقلانية داخل التنظيم المؤسساتي في الجزائر.

4- تشخيص أهم الصعوبات والعراقيل التي تقف حائلا أمام جماعات العمل في تحقيق الأهداف الموجودة في العملية الإنتاجية.

5- المفاهيم الأساسية للدراسة:

تعتبر المفاهيم أدوات للاتصال بين ذوي الاختصاص الواحد في العلم، فهي بمثابة اللغة العلمية المتداولة بينهم، لذلك يعد تحديد المفاهيم من أهم المراحل المنهجية في تصميم البحوث، فالدقة والموضوعية من خصائص العلم، " وكلما اتسم هذا التحديد بالدقة أمكن للباحث أن يجري بحثه على أساس علمي سليم ويسهل على القراء الذين يتابعون البحث إدراك المعاني والأفكار التي يريد الباحث التعبير عنها دون أن يختلفوا في فهم ما يقول" (عبد الباسط محمد الحسن، 1982، 133).

والمفهوم يتضمن مجموعة من التعاريف التي هي عبارة عن قضايا وتصورات جزئية، كما يتضمن المفهوم التعريف الإجرائي الذي أصبح من مستلزمات أي دراسة علمية، والمفهوم الإجرائي ناتج عن ترجمة المعاني المختلفة المستخدمة في الدراسة بعد عرضها للاستفادة بها، وصبغها برأي الباحث حتى يكون هو المرشد في معالجة الظاهرة محل الدراسة (محمد شفيق، 1998، 66)، ولذلك يجدر بنا تحديد المفاهيم الأساسية التي يفرزها الجانب النظري ابتدءا من إشكالية الدراسة وتتمثل هذه المفاهيم فيما يلي:

5-1- مفهوم الجماعة: Groupe/Group

التعريف اللغوي: الجماعة لغة، مأخوذة من الاجتماع، وهو ضد التفرقة، يقال: جمع الشيء عن تفرقة فاجتمع، وجمع الشيء إذا جئت به من هنا وهنا، واجمع أمره أي جعله جميعا بعد ما كان متفرقا، والجمع اسم لجماعة من الناس، والجماعة والجميع والمجمع كالجمع، وقد تستعمل الجماعة في غير الناس، حتى قالوا: جماعة الشجر، وجماعة النبات (ابن منظور، دس، 8/53).

التعريف الاصطلاحي: يتوقف تعريف هذا المصطلح "جماعة " على عدد من المعايير أولها لكي يكون تعريف دلالته في التحليل الاجتماعي يجب إن يرتبط بنوع من البناء الاجتماعي المتكامل بمجرد مجموعة من الأفراد، ثانيها تدعو الحاجة إلى إيجاد تعريف عام للجماعة بغض النظر عن اعتبارات الحجم، ويدخل الحجم بعد ذلك كعامل متغير، إضافي، ثالثها يتوقف تعريف الجماعة على قوة الروابط التي تربط أعضائها بعضهم ببعض فحسب، بل أيضا على الشكل البنائي لهذه الروابط، وتختلف التعاريف الاجتماعية للجماعة من حيث توجيه الاهتمام إلى نوعية الروابط التي تصل من بين أعضائها، فهناك فريق يهتم بهده الروابط كوسيلة "الاتصال" بين الأعضاء، وهنالك فريق ثان ينظر إليها من حيث قيمتها "المعيارية" وفريق ثالث ينظر إليها من حيث قيمتها "الوظيفية"، وبمراعاة الاعتبارات السابقة يمكن تعريف الجماعة على النحو الآتي: (إبراهيم مذكور، 1995، 211)

يؤكد معظم علماء الاجتماع المحدثين أنه لتكوين الجماعة لا بد من أنه اندماج عدد من الأشخاص، وممن اتجهوا هذا الاتجاه **سمول Small** الذي يرى أن لفظ "الجماعة" هو أكثر الألفاظ المستخدمة في علم الاجتماع شيوعا وأقلها تحددا.

يحدد **هومانزHomens** وهو من أبرز الأسماء في هذا الميدان للبحث «الجماعة باعتبارها عددا من الأشخاص الذين يتفاعلون مع بعضهم مباشرة وليس من خلال آخرين» (علي عبد الرزاق جبلي، 1999، 202).

وذهب **لاندكر landecker** أن «الجماعة تتكون من عدد من الأشخاص طالما يتحقق بينهم نوعا من التكامل » (المرجع نفسه، 203).

ويرى **زاندن J- Zenden** أن «الجماعة هي جمع من الناس الذين يتميزون بصفات أو خصائص عامة مشتركة » (طلعت ابراهيم لطفي، دس، 83).

ويعرف عالم الاجتماع الأمريكي **البيوم سمول Albiam Small** 1925 «الجماعة بأنها عدد من الأفراد تقوم بينهم علاقات معينة تحتم عليهم التفكير بعضهم في الآخر أو بعضهم في بعض » (محمد عاطف غيث، 2006، 187).

ويمكن تعريف الجماعة بأنها بنيان اجتماعي ينشأ خلال التفاعل المتكرر بين غدد صغير نسبيا من الأفراد الذين لديهم أهداف وثقافة وخطوط اتصال مشتركة. وطبقا لهذا التعريف فإن أي عدد صغير من الناس يشكلون جماعة إذا توفرت لهم أمور ثلاثة هي:

1- أهداف مشتركة: ويعني ذلك أن كل فرد بهمه السعي إلى تحقيق نفس الهدف إما لمصلحة شخصية أو لمصلحة الجماعة ككل.

2- ثقافة مشتركة: ويعني ذلك وجود عدد من المعايير والعناصر الثقافية التي توجه سلوك أعضاء الجماعة.

3- خطوط اتصال مشتركة: ومعنى ذلك أن كل فرد في الجماعة يستطيع الاتصال بكل فرد آخر فيها فهذا الاتصال هو الذي يعمل على تشكيل الثقافة المشتركة ويحرك الأفراد نحو تحقيق الأهداف المشتركة (مختار محمد عبد الاًّ، دس، 133). ويحدد **نيوكمب New Comb** هذا المفهوم تحديدا أدق فيعرف الجماعة « بأنها شخصان أو أكثر يشركان في المعايير المتصلة بموضوعات معينة، وتتشابك أدوارهم الاجتماعية تشابكا وثيقا » (السيد عبد الحميد عطية، 2002، 214).

التعريف الإجرائي: وفي ضوء ما سبق أخلص إلى أن الجماعة الاجتماعية ترتكز على وجود عدد من الأشخاص يتفاعلون مع بعضهم بطريقة مباشرة أو عن طريق وسائل حديثة، فينمو لديهم وعي بالذات والولاء للجماعة، يشتركون في أهداف معينة يسعون إلى تحقيقها، يحكمهم نمط من القيم والمعايير المشتركة والتي تشير إلى نوع من الانتظام في السلوك داخل الجماعة.

5-2- تعريف جماعات العمل: Groupe de travail /Work groups

التعريف الاصطلاحي: هي تجمع لفردين أو أكثر في تفاعل منتظم، مستقر، على مدى فترة زمنية لتحقيق هدف مشترك أو تجسيد اهتمام مشترك. (الهاشمي لوكيا، 2006، 108).

ولا تذهب **مارجريت هارتفورد Margaret Hartfort** بعيدا عن هذا المعنى، عندما تقول :« أن جماعات العمل شخصان على الأقل يلتقون عادة حول أغراض هامة مشتركة أو نتيجة لاهتمامات مشتركة أو متشابهة في العلاقات إدراكية متبادلة ومؤثرة، أو في علاقات موجهة تكتفي لتكوين انطباعات لكل منهم نحو الآخر، وتنتمي مجموعة من المعايير تحكم وظائفهم، وأهداف خاصة بنشاطهم الجمعي مما يخلف الشعور بالانتماء لدرجة تميزهم ككيان مستقل عن التجمعات الأخرى » (منصور حسن منصور، 1991، 104).

ويضيف **حمدي فؤاد علي،** فوق كل ما ذكر متغير الحاجات، حيث يقول: « جماعات العمل مجموعة من الأفراد يشتركون معا ولديهم معايير محدودة للسلوك، ويبغون إشباع حاجات الأعضاء عن طريق انجاز الأهداف الخاصة بالجماعة » (حمدي فؤاد علي، 1981، 208).

– إن أهمية الدور الذي تلعبه جماعات العمل بمختلف أنواعها في التأثير على سلوك الأفراد داخل التنظيم واتجاهاها نحو تحقيق غايات أفرادها الذاتية، تجعل من الضروري على الإدارة التعرف على المشاكل المرتبطة بنتيجة العمل الجماعي والسعي لتحويل الجماعة لأن تعمل لتحقيق أهداف المؤسسة.

جماعات العمل هي الجماعة التي تتفاعل أساسا للمشاركة بالمعلومات ولاتخاذ القرارات تساعد كل عضو من الأعضاء للأداء ضمن مجاله في المسؤولية. ولا تحتاج جماعات العمل، ولا تتوفر لها فرصة العمل الجماعي الذي يتطلب جهودا مشتركة. وبذلك فإن أداء أعضائها هو فقط عملية تجميع المساهمات الفردية كل عضو من أعضائها ولا يظهر لديها أثر تجميع ايجابي يؤدي لتحقيق المساهمات الفردية لكل عضو من أعضائها (ماجدة عطية، 2003، 111).

التعريف الإجرائي: وفي ضوء ما سبق نخلص إلى أن جماعات العمل: هي جماعات منظمة تظم مجموعة من الأعضاء الذين تجمعهم احتياجات واحدة، و صفات مشتركة ويسعون إلى تحقيق أهداف محددة.

5-3- تعريف السلوك:Comportement –Conduite /Behavior - Conduct

التعريف اللغوي: السُلُوك مصدر سَلَكَ يقال: سَلَكَ طريقًا، وسَلَكَ المكان يَسْلُكُه سَلْكًا وسُلُوكًا، وسَلَكَه غَيْرَه وفيه وأسلكه إياه وفيه وعليه.

طبعا هي ليست جمع وإنما مصدر، وهذا المصدر لا جمع له: لأنه يدل أصلا على العمومية مثال: نقول سلوك الأفراد ولا نقول سلوكات أو سلوكيات الأفراد.

والسلوك هو سيرة الإنسان ومذهبه واتجاهه، ويقال فلان حسن السلوك أو سيء السلوك (جمال الدين محمد بن مكرم أبو الفضل، 2003،193).

التعريف الاصطلاحي: يعرف السلوك عموما بأنه مجموعة التصرفات التي تصدر عن الفرد سواء كان هذا الفرد يدرك هذه التصرفات أولا يدركها وبهذا يكون هناك سلوك هادف مقصود وسلوك غير مقصود فهو سلوك عشوائي (علي السلمي، 1988، 85).

لقد عرف **لورنس ميللر Lawrence Miller** السلوك بشكل عام « أي شيء يقوله أو يفعله، أو يفكر به الفرد ». وكما عرفه أيضا :« بأنه أي استجابة أو نشاط ملحوظ أو غير ملحوظ يقوم به الفرد» (سعدون يوسف، 2005، 02). من هذين التعريفين نجد أن ما يقوم به الفرد يوميا هو بمثابة سلوك.

5-4- تعريف السلوك الإنساني: Le Comportement Humain /human behavior

السلوك الإنساني هو مصدر كل القيم في حياتنا البشرية، وهو مصدر كل النشاط المنتج المحقق للغايات والأهداف الإنسانية. وتعم آثار السلوك الإنساني مختلف مجالات الحياة. فنحن نلمس ونشعر بتلك الآثار من حولنا في صور شتى، فالعلوم والفنون والآداب والثقافات جميعا هي حصيلة العمل الإنساني. ومظاهر الحضارة المادية التي نستخدمها في إشباع حاجاتنا هي الأخرى نتاج الجهد الإنساني (محمد الصيرفي، 2007، 11).

وحسب تعريف الدكتور **إبراهيم الغمري** فإن" السلوك الإنساني يتمثل في العديد من الأنشطة الظاهرة الملموسة وغير الظاهرة أو غير الملموسة التي يؤديها الفرد في حياته اليومية، حتى يمكن أن يتواءم ويتكيف مع مقتضيات المعيشة" (إبراهيم الغمري، دس،17).

5-5- السلوك التنظيمي:

Comportement organisationnel / organizational behavior

التعريف الاصطلاحي: السلوك التنظيمي هو سلوك يعبر عن مجموعة تصرفات لها غايات وأهداف تحدث في بيئة محددة هي التنظيم لذا يعرف **جيرالد جرينبرج و روبرت بيرون** السلوك التنظيمي بأنه: « سلوك الأفراد داخل المنظمات » (أحمد ماهر، 2003، 23).

ويعرف **السلمي** السلوك التنظيمي باعتباره دالا على كل أشكال الحركة التنظيمية والأفعال والتصرفات والتعبيرات ومحاولات التأثير وغيرها من الأنشطة التي يمارسها عضو التنظيم خلال حياته التنظيمية في أي موقع كان في محاولاته المستمرة لتحقيق أهدافه وإشباع رغباتها المتغيرة كلها تدخل في نطاق ما تشير إليه كلمة السلوك التنظيمي. كما يعرفه أيضا

بأنه الطريق الذي يعبر به أعضاء التنظيم عن تفاعلهم لمحاولات التأثير الموجهة إليهم من عناصر المناخ المحيط بالتنظيم سواء كانت بشرية أم مادية. (علي السلمي، 2004، 209، 250).

وهنا نلاحظ أن السلوك التنظيمي سلوك يحدث في مجال معين وهو ليس مجرد استجابة؛ إذ يشير التعريف إلى أنه يشمل محاولات التأثير التي يقوم بها الأفراد باعتبارها أيضا وجه من أوجه السلوك التنظيمي إنه فعل ومبادرة ورد فعل وكلها لها أهداف لا تخلوا من البعد الخارجي عن التنظيم.

ويعرف الأستاذان **هودجيتس و والتمان** السلوك التنظيمي بأنه: " هو ذلك الجزء من المعرفة الأكاديمية التي تهتم بوصف وتفهم وتنبؤ وضبط السلوك الإنساني في البيئة التنظيمية " (كامل محمد المغربي، 1995، 16).

ويعرف **سيزلاقي و والاس** " السلوك التنظيمي هو الاهتمام بدراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة واتجاهاتهم وميولهم وأدائهم "(محمود سلمان العميان، 2005، 19).

ويعرف بأنه: " دراسة سلوك وأداء العاملين في المنظمة وذلك باعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين ومن ثم إنتاجيتهم " (صلاح الدين عبد الباقي، 2005، 31).

التعريف الإجرائي: ومما سبق يمكن أن نعرف السلوك التنظيمي كما يرد في هذه الدراسة بأنه مجموعة التصرفات والاتجاهات التي تصدر عن أعضاء التنظيم على اختلاف مستوياتهم ومراكزهم تجاه أداء أدوارهم وتجاه زملائهم ورؤسائهم ومرؤوسيهم وتجاه التنظيم ككل كما يقصد به أيضا طرق التعامل مع القوانين واللوائح المحددة لقواعد العمل والتصرف والتفاعل والمشاعر والميول التي توجه تلك التصرفات.

5-6- التنظيم: Organisation /Organization

التعريف اللغوي: في اللغة العربية التنظيم من نَظَّمَ يُنَظِّمُ تَنْظِيمًا ويعني ترتيب الأمور ووضعها في صورة منطقية معقولة تخدم الهدف والرغبة المسطرة (بوفلجة غياث، 2006، 13). إنها عملية ترتيب تتم حسب تصور معين يرتبط بأهداف يعيها ويقصدها من يقوم

بعملية التنظيم ويريد تحقيقها في مختلف المجالات التي لها علاقة بغايات ومتطلبات حياة الإنسان.

التعريف الاصطلاحي: التنظيم بمعناه العام هو وحدة اجتماعية أو جماعة يرتبط أعضائها فيما بينهم من خلال شبكة علاقات تنظمها مجموعة محددة من القيم الاجتماعية والمعايير، هذه القيم يمكن أن تكون قانونية أو منشورة أو قيم عامة توجد في المجتمع (كمال بوقرة، 2010 – 2011).

يرتبط مفهوم التنظيم بعدة أبعاد لها علاقة بالهدف ووسائل تحقيق الهدف وبخطة العمل الذي يقود لتحقيق الهدف وبمن ينفذ تلك الخطط ومن يتابع تنفيذها وبمختلف الأعمال التي تؤدي لتحقيق ذلك الغرض وهيكل الأدوار والمسؤوليات ... حيث جاء في أحد المعاجم الإنجليزية (هانو جوهانسون و أندرو روبرتسن، 1982، 13)، أن كلمة تنظيم لها عدة معاني:

1- هيكل المشروع الناشئ عن تقسيم العمل وتجميعه في وظائف فرعية وعمليات.

2- تستخدم الكلمة بمعناها العامي للتعبير عن موظفي الإدارة التنفيذيين.

3- عملية تقرير النشاطات والوظائف الضرورية في المشروع أو الدائرة أو المجموعة وترتيبها وفقا لأكثر علاقاتها الوظيفية فعالية، وتحديد سلطات ومسؤوليات وواجبات كل منها وتعيينها للأفراد بهدف تنسيق الجهود وتوجيهها نحو هدف مشترك.

4- ذلك الجزء من الإدارة الذي يعني بتحديد بناء: (أ) المسؤوليات التي توزع عن طريقها أعمال المشروع بين الموظفين الإداريين، وموظفي الإشراف، والموظفين الأخصائيين الذين يعملون في خدمة المشروع. (ب) العلاقات المتبادلة الرسمية القائمة بين الموظفين بفضل تلك المسؤوليات.

ويرى **ماكس فيبر** « التنظيم هو مثال واعتماد تنسيق غرضي معين مستمر لنشاط معين، يفرق بين التنظيم والجماعة المنتظمة، وهي علاقة اجتماعية تكون مختلفة أو محدودة الانتظام طبقا لقواعد مميزة، التنظيم يشمل العلاقات الاجتماعية » (كمال بوقرة، مرجع سابق).

نفهم من هذا أن التنظيم هو وحدات اجتماعية تقوم بطريقة مقصودة تنشأ من أجل تحقيق أهداف وقيم مميزة، كما أنه توجد عدة خصائص للتنظيمات وهي تقييم العمل، السلطة والقوة،

مسؤولية الاتصال والتقييم لا يكون بصورة تقليدية إنما يكون بصورة مقصودة ومنظمة ومختلفة.

ويعرف **برنارد شيستر** « التنظيم بأنه أنساق فرعية تدخل في نطاق ما يعرف بالنسق التعاوني Co-operation system ويتكون النسق التعاوني من عناصر مركبة فيزيقية، بيولوجية، شخصية ، واجتماعية، تنشأ معها علاقة منظمة من نوع خاص نتيجة للتعاون بين شخصين أو أكثر من أجل تحقيق على الأقل هدف واحد » (المرجع نفسه).

ويرى **بارسونز** أن التنظيم « وحدة اجتماعية مقصودة تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي يحقق أهدافا محددة » (علي غربي و يمينة نزار، دس، 22). إنه بناء أو شكل ووظيفة كما مر سابقا إنه ترتيب بنائي لهيكل تنظيمي ذي مستويات مختلفة ووحدات يتم ربطه بأداء وظائف وأدوار محددة حسب كل مستوى أو وحدة لكنها تتكامل جميعا في وحدة اجتماعية واحدة لتحقيق الهدف الذي من أجله تمت إقامة هذا الهيكل البنائي الوظيفي. وهذه الوحدة الاجتماعية عند **بارسونز**، تعتبر نسقا اجتماعيا يحوي (أنساقا فرعية جماعات، أقسام، إدارات) لكنه أيضا نسق اجتماعي فرعي في إطار نسق اجتماعي أكبر هو المجتمع الذي يوجد فيه التنظيم ويحتاج كي يحقق أهدافه إلى إدارات تنظيمية تضمن له تحقيقها (المرجع نفسه، 22).

يقترح **أحمد ماهر** تعريفا شاملا للتنظيم :« هو مكان أو كيان اجتماعي يعمل وفقا لهيكل وأنشطة، وظيفية محدودة ومتميزة وذلك لتحقيق أهداف محددة » (كمال بوقرة، مرجع سابق).

التعريف الإجرائي: مما سبق يمكن القول أن التنظيم كما يرد في هذه الدراسة هو وحدات اجتماعية تقوم بطريقة مقصودة تنشأ من أجل تحقيق أهداف وقيم مميزة، وهذه الوحدات لها عدة خصائص كتقسيم العمل، السلطة والقوة، مسؤولية الاتصال والتقييم لا يكون بصورة تقليدية إنما يكون بصورة مقصودة ومنظمة ومخططة.

والمنظمة تقوم على مبدأ السلطة بالضرورة وهذه السلطة المحددة تسمو على تحقيق أهداف المنظمة وفق مجموعة من الإجراءات والقواعد القانونية والمعايير السلوكية التي تحدد أدوار ومسؤوليات أعضاء المنظمة.

5-7-المؤسسة:

L’Entreprise/ The Entreprise – Institution / The institution

التعريف اللغوي: مؤسسة مفرد، ج مؤسسات، صيغة المؤنث لمفعول أسس.

أسَّ، أسًا، أسَّ الدار أي أسَّسَّ البيت، تأسَّسَّ أي جعله أسَاسًا، أصل البناء أي يضع الأساس لبناء مؤسسة جمعية أو معهد أو شركة، تأسست لغاية علمية أو خيرية أو اقتصادية، يقال مؤسسة صناعية (المنجد في اللغة، 2003، 10).

التعريف الاصطلاحي: المؤسسة، المنظمة، المنشأة، النسق، عادة تستعمل هذه المصطلحات لأداء نفس المعنى (ن، دادي عدون، 1998، 11).

تتعدد تعريفات المؤسسة نظرا لتعدد أنشطتها وهياكلها وكذلك أهدافها.

المؤسسة هي:" وحدة إنتاج تجتمع فيها عوامل الإنتاج من مواد أولية، رأسمال، عمل لخلق منتجات أو تقديم خدمات لتلبية حاجيات المستهلكين"(G, Blardone, SA,100)

ويعرف **عبد الله إبراهيم** المؤسسة بأنها جملة أفكار ومسالك واعتقادات وروابط وعلاقات بين الأشخاص والجماعات مرتبطة ومنظمة وترافقها في الغالب تجهيزات مادية وتتمحور حول هدف مجتمعي (عبد الله إبراهيم، 2001، 91). إن معنى المؤسسة في هذا التعريف يشير إلى ترتيب وتنظيم السلوك والأفكار والاعتقادات التي تتم في إطار روابط بين أشخاص وجماعات لتحقيق هدف مجتمعي وبوجود وسائل مادية، وهو كما نلاحظ مفهوم عام يمكن أن تدرج تحته أي جماعات منظمة ولها هدف تريد تحقيقه بوسائل مادية.

ويعرفها **ريمون بودون و ف.بريكو** بأنها أساليب للعمل والإحساس والتفكير متبلورة وإلى حد ما ملزمة لمجموعة اجتماعية (ريمون بودون، 1985، 479).

فهي تجسيد لأساليب سلوكية في العمل والتفكير وفي المعايير التي تجسد ذلك. لكن يمكن القول أن ذلك وصف عام يمكن أن ينطبق على مجال واسع من المجموعات الاجتماعية التي لا تكاد تخلوا كلها تقريبا من وجود أساليب ونماذج سلوكية متبلورة وفي وجود إلزام، أما روجرز و روجرز فينظران للمؤسسة بأنها نسق ثابت يقوم على أفراد وهيكل للسلطة وتقسيم للعمل والاشتراك في الأهداف من خلال تعريف المؤسسة بأنها « نسق ثابت من الأفراد الذين يشتغلون مع بعض في إطار هيكل للسلطة ونظام لتقسيم العمل لتحقيق أهداف مشتركة » (مصطفى عشوي، 1992، 35).

ويعرف **جورج جانت** المؤسسة بأنها: " القوالب التي ينظم بها الناس شؤونهم في علاقتهم بعضهم مع بعض وهي جهاز عمل وأجهزة العمل تشتمل على تركيبات ونظم وأدوات وتجهيزات وتوزيع أدوار " (عمر صخري، 2003، 25). فهي مجموعة عمل مهيكلة وفق نظم تحكم وتتحدد علاقاتهم وهي جهاز عمل بأفراد وأدوات وتركيبات مختلفة فهي تنظيم، لكن التعريف لا يربط ذلك بأي تحديد للغاية النهائية حيث لا يمكن فصل المؤسسة عن هدف تسعى لتحقيقه. وهو على أساسه يتم وضع القوالب وجلب الأفراد وتنظيم العلاقات بينهم بل إنه أساس تحديد أنواع التركيبات، وبأدوات كما لا يشير التعريف إلى توزيع السلطات والمسؤوليات وتدرجها التي هي عناصر أساسية في مفهوم المؤسسة.

والمؤسسة الاقتصادية هي: " نظام تقني اقتصادي، فهي تتكون من مجموعة من الوسائل التقنية المادية من تجهيزات وأدوات بهدف استعمالها لإنتاج وتحقيق منتوجات وخدمات بالجمع والتنسيق بين هذه الوسائل والمواد وكذا العديد من المعلومات التقنية " (ن، دادي عدون، 1998، 14).

التعريف الإجرائي: وانطلاقا من ذلك يمكن القول أن مفهوم المؤسسة كما يرد في هذه الدراسة يقصد به التنظيم الذي يتأسس على قوانين ولوائح رسمية للقواعد السلوكية، وهيكل سلطة مرمي ومجموعة من الأفراد تختلف أدوارهم ومراكزهم و مسؤولياتهم، ويخضعون لتلك اللوائح و القوانين التي تقسم السلطات و العمل بينهم، في إطار التكامل الذي يسعى لتحقيق هدف أنشأ من أجله ذلك التنظيم، سواء كان ذا طابع صناعي أو تجاري أو مالي مستعينا بوسائل وأدوات مختلقة يحددها نوع العمل وطبيعته.

5- 8- مفهوم المؤسسة العمومية:

التعريف الاصطلاحي: لقد تعددت التعاريف المعطاة لمصطلح المؤسسة العمومية، وهذا لتعدد الآراء والمبادئ. وسنحاول هنا إعطاء بعض التعاريف التي نراها شاملة لمختلف وجهات النظر.

المؤسسة العمومية نقصد بها المؤسسة التي لا تكون ملكيتها لفرد واحد أو مجموعة أفراد، وتهدف من وراء نشاطها إلى تحقيق مصلحة المجتمع، وتعود ملكيتها للدولة حتى وإن لم تدخل في تسييرها بصورة مباشرة، حيث لا يحق للمسؤولين عنها مبدئيا التصرف بها كيفما

شاءوا ولا يحق لهم بيعها أو إغلاقها، إلا إذا وافقت الدولة على ذلك، والمسيرين بها مسؤولين عن أعمالهم تجاه الدولة وفقا للقوانين العامة للدولة (عمر صخري، مرجع سابق، 29).

يعرفها **عبد السلام بدوي**: "بأنها المشروع الاقتصادي العام ذو الشخصية المعنوية و هي موجودة بهدف إشباع حاجة عامة بأساليب تختلف عن الأساليب المتبعة في أجهزة الدولة الأخرى، وهي وسيلة الدولة لتحقيق أهداف متمثلة في إنتاج سلع وخدمات تقوم بإنتاجها مباشرة، أو عن طريق غير مباشر".

ويعتبرها **فؤاد العطار**: "مصلحة إدارية اقتطعت من السلطة التنفيذية ومنحت الشخصية الاعتبارية، وهي تعرف باللامركزية المصلحة، وبهذا تعتبر المؤسسة شخصا من أشخاص القانون العام، يحكمها مبدأ التخصص في الغرض الذي من أجله أنشئت المؤسسة" (قاسم جميل قاسم، 1985، 23).

ويعرفها الفقيه الفرنسي **جيز**، بأنها: "مرفق عام نو ذمة مالية مستقلة وبمعنى آخر هي مرفق عام مشخص (يتمتع بالشخصية المعنوية). ويترتب على التشخيص تمتع المؤسسة بالذمة المالية ".

ويعرف **رولان** المؤسسة العامة بأنها: " شخص معنوي من أشخاص القانون العام يخصص موارد لأراء خدمة أو خدمات عامة لإشباع حاجات خاصة لسكان إقليم الدولة أو إقليم محافظة أو بلدية أو عدة بلديات".

كما يعرفها الأستاذ البلجيكي **بوتجنباخ Buttgenbakh** بأنها: " تخصيص ذمة مالية لمرفق عام، أي أن السلطة العامة تخصص للمرفق العام ذمة مالية خاصة مستقلة عن الذمة العامة، ولإدارة هذه الذمة الخاصة وتحقيق الغرض الذي وجد المرفق من أجله، يتمتع هذا المرفق باستقلال عضوي و فني مع خضوعه لرقابة السلطة العامة " (محمد كامل ليله، 1978، 108-110).

التعريف الإجرائي: ويمكن أن نورد التعريف التالي؛ المؤسسة العمومية هي: منظمة عامة مملوكة للدولة تدار بالأسلوب الإداري اللامركزي، وتهدف إلى تحقيق الصالح العام بالدرجة الأولى.

6- الدراسات السابقة و التعقيب عليها:

إن للعلم طبيعة تراكمية، فلا يمكن الانطلاق من الصفر عند معالجة أي موضوع، فيوجد دائما من تناوله إن كان كموضوع أساسي، أو محور لعمل ما أو كجانب من جوانب الموضوع، ولذلك وجدت الدراسات السابقة، التي يعتمد عليها الباحث في انجاز أي بحث، فهي توجهه و تساعده بان لا يقع في نفس الأخطاء، وأن لا يكرر ما جاء به غيره، وتساعده على انجاز بحثه على أكمل وجه وصورة.

والدراسات السابقة التي يجب على الباحث التعرف عليها وعرضها بالدراسة والتحليل في تقرير دراسته، هي تلك الدراسات التي تتناول موضوع بحثه بطريقة مباشرة، بمعنى أنها تتفق مع موضوع الدراسة نفسه، أو بطريقة غير مباشرة بتناولها لجانب أو أكثر من موضوع الدراسة. (غربي، 2006، 57).

وفي مايلي مجموعة من الدراسات التي عالجت متغيرات الدراسة.

6-1- الدراسات الأجنبية:

من بين الدراسات الحديثة التي تناولت جماعات العمل، تلك الدراسة التي قام بها **سايلز sayles** (*)، والذي حاول أن يميز بين جماعات العمل، وأن يصنفها طبقا لسلوكها بصفة خاصة، أي طبقا للأساليب التي يستخدمها لحل مشكلاتها اليومية، ومدى استجابتها للإدارة والإشراف، واستطاع سايلز أن يميز بين أربعة نماذج لجماعات العمل، مستندا في ذلك على معلومات وبيانات جمعها عن طريق الملاحظة والمقابلة، التي أجراها على 300 جماعة عمل، في ثلاثين مصنعا تقوم بصناعات مختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد توصل الباحث إلى أنواع الجماعات التالية:

- **الجماعات السلبية:** مثل كثير من العمال غير المهرة، وتقل فيها المعارضة والشكاوي، وتتميز هذه الجماعات بقيادة غير واضحة، وبوحدة داخلية ضئيلة، وهي لا تعتبر في نظر الإدارة ليست جماعات تعاونية، أو جماعات على مستوى عال من الإنتاج، كما أنها لا تمارس أي ضغوطات على الإدارة، ولها دورا بسيطا في الأعمال النقابية.

---

* نشرت هذه الدراسة في كتاب: L.P sayles behavior of industrial work groups, New York, Wiley, 1958.

– **الجماعات الضالة:** كعمال خطوط التجميع في صناعة السيارات، وهي أكثر اتحادا من الجماعة الأولى، كما أنها أكثر تظلما، ولكن أعضاؤها لا ينضبطون اتجاه السلوك الذي لا يتفق مع أهدافهم الواضحة، وغالبا ما تكون القيادة فيها على درجة عالية من التركيز، وتلعب دورا كبيرا في الأعمال النقابية، وهي تعتبر في نظر الإدارة جماعات متمردة غير راضية.

– **الجماعات الإستراتيجية:** تتميز بأعلى مستويات التنظيم، وكثيرا ما تمارس ضغوطا كثيرة بطريقة مستمرة، و رشيدة، تأكيدا لمصالحها الخاصة، وهي على درجة عالية من الوحدة الداخلية، كما تشارك مشاركة فعالة في أنشطة النقابات، و تكون مصدرا لقيادات عديدة هذا فضلا على أن تقارير الإدارة عنهم كعاملين تكون حسنة إلى حد ما على المدى الطويل.

– **الجماعات المحافظة:** كصناع الملابس، وهي أكثر الجماعات ثباتا، وأعلاها من حيث الوحدة الداخلية، و تعتبر في نظر الإدارة أكثر العاملين إرضاء، وهي عادة ما تستخدم ضغوطا رادعة لإنصاف بعض المظالم الخاصة، كما أنها أقل إيجابية فيما يتعلق بأعمال النقابة. (باركر و آخرون، 1960، 157-158).

6-2- الدراسات العربية:

دراسة فرج جمعة الهدار و صلاح محمد زكي، عالجا موضوع: **جماعات العمل الغير رسمية و أثرها في عملية اتخاذ القرارات**، دراسة تطبيقية على مطحن غلال زليتن، وهي دراسة حديثة أجريت سنة 2014، بكلية القيادة والإدارة الإسلامية، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، ماليزيا. (ج. الهدار، م. زكي، 2014، 56- 82).

من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحثون بالاطلاع على سير العمل في مطحن غلال زليتن ونوع العلاقات الاجتماعية بين العاملين ولمعرفة تأثير الجماعات الغير رسمية في اتخاذ القرارات، انطلق الباحثان من مجموعة أسئلة تمثلت في مايلي:

1- ما مستوى ممارسة أفراد عينة الدراسة للجماعات الغير رسمية داخل المؤسسة؟

2- ما مدى اشتراك أفراد عينة الدراسة في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة؟

3- هل تؤثر جماعات العمل الغير رسمية في عملية اتخاذ القرارات؟

4- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية ما بين الجماعات غير رسمية في عملية اتخاذ القرارات الغير إدارية تعزى للمتغيرات التالية: الجنس، العمر، الخبرة الوظيفية، المؤهل العلمي، مكان العمل؟

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يعبر عن الظاهرة موضع الدراسة تعبيرا كميا وكيفيا، واعتمد الباحث على مدخلين من مداخل المنهج الوصفي هما: مدخل الدراسات الوثائقية لتوضيح الخلفية النظرية لأثر عملية اتخاذ القرارات، حيث تحصل الباحث عليها من المصادر الجاهزة، و تشم لتغطية الجانب النظري من الدراسة بالرجوع إلى الكتب والدوريات العربية والأجنبية لإتمام هذا الجانب، ومدخل المصادر الميدانية التي تحصل عليها من أداة الدراسة التي وزعت على مجتمع الدراسة لاستقصاء اتجاهات مجتمع الدراسة حول أثر الجماعات الغير رسمية في عملية اتخاذ القرارات.

مجتمع الدراسة: أجريت الدراسة على العاملين بمطحن غلال زليتن بليبيا، وتم اختيار هذا المطحن كمجتمع للبحث لأنه يعتبر قلعة صناعية مهمة جدا لإنتاج مادة الدقيق للاستهلاك البشري بالإضافة إلى إنتاج الأعلاف الحيواني، ويحتضن هذا المصنع 183 موظف وموظفة موزعين على مختلف الأقسام الإدارية والإنتاجية.

عينة الدراسة: ونظرا لانحصار مجتمع الدراسة في مكان واحد اعتمد الباحث طريقة الحصر الشامل تماشيا مع طبيعة مجتمع الدراسة وصغر حجمها، تم توزيع أداة الدراسة عليهم واستعاد الباحث 170 استبانة وجدها كافية لأغراض البحث، فبالتالي خضعت جميعها للتحليل.

من أهم نتائج الدراسة:

1- ممارسة عينة الدراسة لجماعات العمل غير الرسمية لها تأثير متوسط داخل المؤسسة.

2- الإدارة تسعى دائما للتعرف على أهداف الجماعات غير الرسمية.

3- للجماعات غير الرسمية وظائف سلبية تتفاوت في الخطورة على صنع القرارات.

4- تساهم الجماعات غير الرسمية في تحقيق المنافسة الايجابية في عملية صنع القرار.

5- كسب الإدارة لولاء الجماعات غير الرسمية يخفف من ضغوطها التي تؤثر سلبا عملية اتخاذ القرار.

6- جماعات العمل غير الرسمية لديها تأثير إيجابي قوي على عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

6-3- الدراسات الجزائرية:

الدراسة الأولى:

دراسة العقبي الأزهر، وعالجت موضوع **القيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين**، أجريت هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2008-2009، في إطار الإعداد لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع التنمية من جامعة منتوري – قسنطينة.

انطلق الباحث في تحديد مشكلته من أن العلاقات بين العمال لا يمكن أن تحددها فقط مراكزهم الرسمية ولا متطلباتها الوظيفية ولا حتى قواعد وإجراءات المنظمة، بل تتعدى نمط العالقات التي يقيمها أعضاء الجماعات غير الرسمية فيما بينهم كما جاء في نتائج تجارب مدرسة العلاقات الإنسانية الشهيرة، حيث أن أعضاء الجماعات يقيمون فيما بينهم علاقات الصداقة وحاجاتهم إلى التعاون والتنسيق فيما بينهم، وفي ذلك يشير الباحث إلى أهمية ودور العوامل الإنسانية في السلوك الإنساني داخل المنظمة، كما هي إشارة دالة على أهمية قيم ومعايير الجماعات غير الرسمية وتأثيرها الواضح على سلوك أفرادها.

وحدد الباحث منطلقات دراسته في مجموعة من الافتراضات:

انطلق من فرضية عامة: تشكل عناصر البيئة الاجتماعية والثقافية المحلية، أساس التعاون والإشراف السائدين بين العمال داخل المصنع.

ثم فرضيات جزئية تمثلت في:

1- تشكل المراكز الاجتماعية المنسوبة (الموروثة)، التي يشغلها أعوان التنفيذ المحدد الأساسي للتعاون السائد بينهم داخل المجتمع.

2- تشكل الالتزامات الاجتماعية والأخلاقية التي يتحملها الرئيس تجاه مرؤوسيه المحدد الأساسي لأسلوب إشرافه عليهم.

3- يعكس نمط التعاون والإشراف السائدين داخل المصنع مراعاة العاملين للعادات والعرف في تنظيم علاقاتهم المهنية.

من خلال طبيعة الدراسة وهدفها فقد اعتمد الباحث على المناهج التالية:

– المنهج الوصفي: وقد اعتمد الباحث في دراسته هذه على هذا المنهج في الجانب النظري منها لوصف مميزات الجماعات الاجتماعية التي تضمها هذه النظم وتحديد الأسس التي

تقوم عليها العلاقات الاجتماعية داخل تلك الجماعات من حيث نمط المراكز والأدوار والمعايير التي تقوم عليها تلك المراكز والأدوار الاجتماعية.

– المنهج المقارن: وقد اعتمد الباحث في دراسته على هذا المنهج لإجراء جملة من المقارنات بين (النظام الأسري ونظام المصنع)، وكذا بين (المراكز الاجتماعية الموروثة والمكتسبة)، كذلك قارن بين (القيم و المعايير السائدة في الجماعات الأولية وتلك السائدة في الجماعات الثانوية).

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

– تعاون العمال وتضامنهم داخل المؤسسة على أسس مهنية مثل: الزمالة في نفس فريق العمل، التشابه في المهنة، العمل في نفس المصلحة.

– بالنسبة لنمط الإشراف، علاقات الرؤساء بمرؤوسيهم ليست علاقات مراكز فقط، ولكن يشركونهم فيما يتخذونه من قرارات خاصة بالعمل ويتدخلون إلى جانبهم في انجاز أعمالهم، ويحلون محل مرؤوسيهم في تنفيذ العمل إذا تغيب أو مرض أحدهم، فضلا عن ذلك تطبيق القوانين عليهم بشكل لين.

– أما بخصوص نمط الضبط الاجتماعي، فإن تعاون العمال وتضامنهم كأعضاء في التنظيم في علاقاتهم المهنية يتبعون لوائحه وقواعده الرسمية. تحمل الرؤساء لجملة من الالتزامات الاجتماعية والأخلاقية تجاه مرؤوسيهم في حدود العرف، العادات والتقاليد السائدة في مجتمعهم خلافا للقواعد الرسمية السائدة داخل التنظيم الصناعي.

تأتي أهمية هذه الدراسة أنها تناولت الأنماط الغير تنظيمية في السلوك داخل المنظمة الصناعية، أي التضامن الآلي بين العمال والعلاقات الأبوية بين الرئيس ومرؤوسيه ترتبط بعناصر مصدرها البيئة الخارجية للمنظمة ولاسيما منها قيم المجتمع المحلي ومعاييره الاجتماعية والتي يؤمن بها العاملون تمثل شخصياتهم وكيانهم.

الدراسة الثانية:

دراسة حسان الجيلالي حول: **الجماعات غير الرسمية في التنظيم**، دراسة ميدانية، 1989، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة.

مشكلة الدراسة تمحورت حول السؤال المركزي: هل تؤثر الجماعات غير الرسمية في التنظيم تأثيرا سلبيا أم تأثيرا ايجابيا؟

انطلق الباحث من فرضية عامة مؤداها: تأثير الجماعات غير الرسمية في التنظيم.
أما الفرضيات الجزئية فكانت على النحو التالي:

1- التأثير الايجابي للجماعات غير الرسمية في التنظيم.

2- التأثير السلبي للجماعات غير الرسمية في التنظيم.

استخدم الباحث المنهج الوصفي، لأنه يعتبره الباحث الأكثر ملائمة لوصف مدى تأثير الجماعات غير الرسمية في التنظيم. بالإضافة للمنهج الوصفي استعان الباحث بالقياس السوسيومتري في تحديد الجماعات غير الرسمية بكل دقة وموضوعية.

الموضوع يتعلق بالجماعات الغير رسمية، فإن العينة تتمثل في العمال الذين لهم علاقات زمالة وصداقة مع أصحابهم. العدد الكلي لعمال المؤسسة هو 1234 حسب إحصاء جانفي 1989، العدد الذي أخذت منه العينة 1111. وأخذ منه 10% وبالتالي 111، خضعت العينة للاختبار السوسيومتري كان المشرف يختار عامل عشوائيا و يتم اختياره وعلى ضوئها يختاره زملاء العامل بصورة مقصودة، فالعينة في البداية تكون عشوائية ثم تأخذ في الانتظام.

من النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

الجماعات تنشأ وتتشكل من خلال تشابه المهن والوظائف والقرب المكاني والأقدمية في العمل والسن والجنس وتقارب المكانة الاجتماعية، والانتماء لمجتمع محلي واحد كلها محددات وأسس تعمل على تشكيل جماعات غير رسمية في المؤسسة.

مشكلة الصناعة في الجزائر مشكلة إنسانية وليست مشكلة تقنية أو تنظيمية فهي مشكلة العناية بالجماعات العمالية وتحسين العلاقات بينها وبين المنظمة التي يعمل فيها.

التنظيم الموجود بالمؤسسة لا يلبي طموحات جماعات العمل ولا يعمل على توفير رغباتها لذلك اتخذت ضده مواقف سلبية تظهر في كثرة التغيبات وعدم التعاون وانخفاض الروح المعنوية وانتشار الإشاعات وظهور الصراع السلبي.

تأتي أهمية هذه الدراسة لأنها تناولت التنظيم الغير رسمي الذي هو بالدرجة الأولى يبحث في السلطة، وفي صراع مع التنظيم الرسمي الذي أعطاه امتلاكه للسلطة صفة الرسمية. وكذلك نتمكن من معرفة طبيعة العلاقة السائدة بين مختلف جماعات العمل. وما لذلك من تأثير في سير عملية البحث وأيضا الاستفادة المنهجية في مختلف جوانب الموضوع.

الدراسة الثالثة:

دراسة طلعت إبراهيم لطفي حول: **الجماعات غير الرسمية ومشكلات العمل داخل المصنع**

تهدف هذه الدراسة بوجه عام إلى التعرف على أثر الجماعات غير الرسمية بالنسبة لمشكلات العمل داخل شركة الأسمدة العربية السعودية (سافكو)، وقد أجريت هذه الدراسة عام 1983. واستغرقت ما يقارب ثلاثة أشهر. (طلعت إبراهيم لطفي، 1982، 151-152).

وقد انطلق الباحث من مجموعة من الفروض وذلك قصد التأكد من صحتها وهي على التوالي:

- كلما زاد تكرار التفاعل بين العمال داخل وخارج المصنع، زادت احتمالات فرص تكوين جماعات العمل غير الرسمية.
- يعتبر التشابه في المهنة من أهم الأسس التي تقوم عليها جماعات العمل غير الرسمية داخل المصنع.
- يعتبر بناء جماعات العمل غير الرسمية بناء مسيرا لأهداف المؤسسة الصناعية أكثر منه بناء معوقا لها.
- يؤدي الانتماء إلى جماعات العمل غير الرسمية إلى التخفيف من حدة مشكلات العمل داخل المصنع.
- يميل قادة الجماعات غير الرسمية إلى الاهتمام بحل مشكلات العمال الشخصية والاجتماعية، بشكل يفوق اهتمامهم بحل مشكلات العمل والإنتاج.
- تعمل جماعات العمل غير الرسمية على تقييد معدلات الإنتاج بالنسبة لأعضائها عند مستوى معين ينخفض عن المستوى الذي حددته الإدارة. (نفس المرجع، 162).

وقد اعتمد الباحث في جمع البيانات على مجموعة من الأدوات المنهجية منها تحليل الوثائق و السجلات كما استعان بالمقابلة غير المقننة، بالإضافة إلى الملاحظة البسيطة وأخيرا الاستبيان.

وقد احتوت عينة البحث على 572 عاملا و اقتصرت على العمال الذين يعملون في الأقسام والورش الإنتاجية المختلفة الموجودة داخل الشركة، وقد برر الباحث سبب هذا الاختيار إلى أن هؤلاء العمال يمثلون عصب الإنتاج، ويؤثرون تأثيرا مباشرا على العملية

الإنتاجية، أكثر من تأثير غيرهم من فئات العاملين داخل الشركة، والذين يبلغ عددهم 251 عامل أي بنسبة 43.9%.

وبناءا على ما تقدم توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج يمكن الإشارة إليها فيما يلي:

– اتضح من خلال هذه الدراسة أن حجم جماعات العمل غير الرسمية يتراوح عضوين وسبعة أعضاء، وبحساب المتوسط حسب إبراهيم طلعت لطفي تبين أن هذا المتوسط يبلغ حوالي أربعة أعضاء مما يشير إلى صغر حجم هذه الجماعة، وزيادة احتمالات شدة التفاعل بين أعضائها.

– كما كشفت هذه الدراسة على تكرار المقابلات يوميا بين غالبة أعضاء الجماعات غير الرسمية، سواء داخل أو خارج المؤسسة الصناعية محل الدراسة مما يزيد من شدة احتمالات التفاعل بين أعضائها.

– تبين من خلال الدراسة أن أهم الأسس التي تقوم عليها جماعات العمل غير الرسمية، هي على الترتيب من حيث الأهمية: التعاون في أداء العمل، الأقدمية، التشابه في المهنة، العمر والتجاوز في مكان الإقامة، والتقارب المكاني في العمل.

مما يشير إلى عدم صحة الفرض الذي صاغه والمتضمن: يعتبر التشابه في المهنة من أهم الأسس التي تقوم عليها جماعات العمل غير الرسمية داخل المصنع ويرجع ذلك إلى أن طبيعة العمل داخل المؤسسة تتطلب أنواعا مختلفة من المهن وقد يقوم التعاون بين العمال على أساس أن كلا منهم يعمل عملا متخصصا مخالفا لما يعمله الآخر.

– اتضح كذلك من خلال الدراسة أن جماعات العمل غير الرسمية تؤدي وظائف مختلفة داخل المؤسسة الصناعية، ومن أهم الوظائف على الترتيب من حيث الأهمية: تخفيف شعور العامل بالملل والتعب، كما أنها وسيلة لإظهار العواطف و المشاعر وعن طريقها يتعرف العامل على طبيعة العمل وكيفية حل مشكلاته وإتاحة الفرصة لاكتساب المكانة والشعور بالأمان والحماية وحل الخلافات مع الرؤساء أو الزملاء مما يساعد على القضاء على كل أنواع التعارض وبالتالي يؤكد صحة أحد الفروض التي تم صياغتها والتي مفادها "يعتبر بناء الجماعات العمل غير الرسمية بناء ميسرا لأهداف المؤسسة الصناعية أكثر منه بناء معوقا لها".

– كذلك أوضحت الدراسة أن غالبية أنماط القيادة غير الرسمية تهتم بالتركيز على حل المشكلات الشخصية و الاجتماعية للعمال أكثر من تركيزها على حل مشكلات العمل والإنتاج مما يؤكد حسب الباحث صحة الفرض الذي مؤداه "يميل قادة الجماعات غير الرسمية إلى الاهتمام بحل المشكلات الشخصية والاجتماعية، بشكل يفوق اهتمامهم لحل مشكلات العمل والإنتاج، ويفسر ذلك حسبه إلى حد ما سبب معاناة العمال من المشكلات الفنية والتكنولوجية بشكل يفوق معاناتهم من المشكلات الشخصية والاجتماعية".(مرجع سابق، 174–175).

– تبين من خلال هذه الدراسة أن هناك عوامل متعددة تؤدي إلى ضعف الكفاءة الإنتاجية ولعل من أهمها: سوء العلاقة مع الرؤساء، بالإضافة إلى عدم إشباع العمل لحاجات العامل، و سوء ظروف العمل المادية بالإضافة إلى سوء النواحي الفنية والتكنولوجية ونقص المقدرة على العمل، كما كشفت الدراسة عن عدم الانتماء إلى جماعات العمل غير الرسمية يعد من بين أهم العوامل المؤدية إلى ضعف الكفاءة الإنتاجية، مما يؤكد صحة الفرض الذي مراده: "يعد الشعور بالانتماء إلى جماعات العمل غير الرسمية أكثر أهمية في تحديد إنتاجية العمال من الظروف الفيزيقية التي يعملون بها".

– كشفت الدراسة أن العمال المنتمين إلى جماعات العمل غير الرسمية يرتفع مستوى إنتاجهم من حيث الكم والكيف ويقل عدد مرات وأيام تغيبهم عن العمل، وأكثر رغبة في الاستمرار في العمل وعدم ترك الخدمة بالمصنع، وذلك بالنسبة لغيرهم من العمال غير المنتمين إلى جماعات العمل غير الرسمية، مما يؤكد صحة الفرض الذي مؤداه: "يؤدي الانتماء إلى جماعات العمل غير الرسمية إلى التخفيف من حدة مشكلات العمل داخل المصنع".

– كما اتضح من خلال الدراسة أن غالبية أعضاء جماعات العمل غير الرسمية تتشابه معدلات إنتاجهم، كما تتشابه عدد مرات و أيام تغيبهم عن العمل، بالإضافة إلى تشابه ولائهم للمؤسسة، بحيث يمكن تفسير هذا التشابه بين نشاطات أعضاء الجماعات غير الرسمية، بأن سلوك العمل يتأثر عادة بسلوك أعضاء جماعته غير الرسمية، وقد تؤدي هذه المقارنة إلى شعوره بالرضا أو عدم الرضا، وخاصة أن الجماعات غير الرسمية قد تعتبر بالنسبة لبعض أعضائها بمثابة جماعة مرجعية يلجئون إليها في تقييم سلوكهم كما كشفت

نتائج هذه الدراسة، وبذلك تؤكد هذه النتائج صحة الفرض الذي مؤداه: "تزداد احتمالات التشابه بين نشاطات أعضاء الجماعات غير الرسمية من حيث معدلات الإنتاج والتغيب عن العمل ودوران العمل".

- التعقيب على الدراسات السابقة:

لقد تناولت هذه الدراسات موضوعات مختلفة في مجال جماعات العمل والسلوك التنظيمي، حيث ركز البعض على ربط متغير جماعات العمل بمتغير آخر كعملية اتخاذ القرار، ومتغير مشكلات العمل داخل المصنع.

بينما تناولت أخرى متغير السلوك التنظيمي، حيث تم ربطه هو الآخر بمتغيرات أخرى.

للأسف لقد تعذر علينا إيجاد دراسات مشابهة لموضوع الدراسة الحالية، أي دراسات تربط بين متغير جماعات العمل ومتغير السلوك التنظيمي معا، كما تعذر علينا إيجاد دراسات تناولت متغير جماعات العمل، حيث أننا تمكنا من العثور على دراسات تناولت متغير جماعات العمل لكن في طابعها الغير رسمي.

استخدمت معظم هذه الدراسات المنهج الوصفي كمنهج ملائم للمواضيع المتطرق إليها إلا أن بعض الدراسات طبقت مناهج أخرى إضافة إلى المنهج الوصفي مثل : المنهج المقارن وهذا تماشيا مع طبيعة الدراسة.

كما تم استخدام أدوات جمع البيانات المعتادة في مثل هذه الدراسات كالملاحظة، المقابلة بأنواعها، الاستبيان، الوثائق والسجلات بالإضافة إلى الاختبارات الإحصائية.

تتفق هذه الدراسات مع دراستنا في اهتمامها بموضوع جماعات العمل والسلوك التنظيمي، حيث ركزت على جوانب مهمة ستؤخذ بعين الاعتبار في بحثنا، فأفادتنا خاصة من الناحية المنهجية وساعدتنا في بلورة مشكلة البحث وفي إثراء الإطار النظري، إضافة إلى التعرف على أدوات البحث المستخدمة في الدراسة.

تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة العقبي الازهر (القيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين)، حيث أنها تناولت الأنماط الغير تنظيمية في السلوك داخل المنظمة الصناعية، أي التضامن الآلي بين العمال والعلاقات الأبوية بين الرئيس ومرؤوسيه ترتبط بعناصر مصدرها البيئة الخارجية للمنظمة و لاسيما منها قيم المجتمع المحلي ومعاييره الاجتماعية والتي يؤمن بها العاملون وتمثل شخصياتهم وكيانهم. ولكن الاختلاف يكمن في أنها تناولت نمط العلاقات التي يقيمها أعضاء الجماعات غير الرسمية فيما بينهم. في حين هذه الدراسة تركز على علاقة جماعات العمل بالسلوك التنظيمي.

خلاصة:

استوفى هذا الفصل تحديد المشكلة وضبط أبعاد الموضوع كي نتمكن من حصر الظاهرة وتحديد الجوانب المراد دراستها، فالباحث الاجتماعي لا يستطيع الاستغناء على عناصر هذا الفصل كونه العصي الرئيسي للدراسة، فهو يلجأ إلى التعامل معه في جوانب كثيرة متفرقة من البحث بالإضافة إلى مجموعة الأطر الفكرية والنظرية التي عالجت متغيرات ومؤشرات موضوع الدراسة التي ستدرج في الفصول اللاحقة بطريقة مستفيضة لتكون بمثابة شواهد كيفية لتدعيم خطواتنا من أجل تحديد معالم الدراسة.

الفصل الثاني: تحليل سوسيو تنظيمي لجماعات العمل

تمهيد

1- ماهية جماعات العمل

1-1-خصائص جماعات العمل

1-2-أمثلة لمجموعة الجماعات التنظيمية في العمل

1-3-أهمية جماعات العمل بالنسبة للفرد

1-4- هياكل جماعات العمل

2- نظريات تكوين الجماعات

2-1- نظرية القرب

2-2- نظرية هومانس لتكوين الجماعات

2-3- نظرية الاتزان

2-4- نظرية التبادل

3- تصنيف الجماعات و أنواعها

3-1- تصنيف الجماعات

3-1-1- تصنيف تونيز

3-1-2- تصنيف تشارلز كولي

3-1-3- تصنيف جورج جيرفيتش

3-1-4- تصنيف جورج هومانز

3-1-5- تصنيف ريد فيل

3-2- أنواع الجماعات

3-2-1- الجماعات الأولية والثانوية

3-2-2- الجماعات الرسمية وغير الرسمية

3-2-3- الجماعات المنفتحة والمنغلقة

3-2-4- الجماعات الدائمة والمؤقتة

3-2-5- الجماعات الداخلية والخارجية

3-2-6- الجماعات الاختيارية والإجبارية

3-2-7- الجماعات الاجتماعية وغير الاجتماعية

3-2-8- جماعات الواقع وجماعات الغرض

3-2-9- الجماعات المنظمة وغير المنظمة

3-2-10- الجماعات البسيطة والمركبة

3-2-11- الجماعات المرجعية

4- بعض المفاهيم المتعلقة بالجماعات

4-1- ديناميكية الجماعة

4-2- معايير الجماعة

4-3- الاتصال في الجماعات

5- المشكلات التي تواجه الجماعات

5-1- الأسباب التي تؤدي إلى ظهور المشكلات في الجماعات

5-1-1- القيادة المتسلطة

5-1-2- شيوع المسؤولية

5-1-3- السرعة في اتخاذ القرارات

5-1-4- عدم رغبة الأعضاء للمشاركة في أنشطة الجماعة

5-1-5- عدم وجود أعمال جماعية يشترك فيها الأعضاء

5-1-6- عدم إشباع الحاجات الفردية والجماعية

5-1-7- عدم ملائمة التنظيم لأعمال الجماعة

5-2- أنواع المشكلات التي تواجه الجماعات

5-2-1- مشكلات السلوك والعلاقات الشخصية

5-2-2- المشكلات الوظيفية

5-2-3- المشكلات التي تقوم بين الجماعات

6- كيفية جعل الجماعة تحقق أداء أفضل للتنظيم

7- مظاهر ارتفاع الروح المعنوية لجماعات العمل

خلاصة

تمهيد:

تعتبر دراسة جماعات العمل داخل المنظمات من المجالات التي شغلت اهتمام الكثير من العلماء والباحثين في العلوم السلوكية وكذلك السلوك التنظيمي. لاسيما أن أغلب النشاطات اليومية والتفاعلات تحدث في إطار الجماعات. وقد ازدادت أهمية هذا الموضوع بعد التأكد من الدور المحوري الذي يلعبه العنصر البشري في العملية الإنتاجية بعدما ساد الاعتقاد ولفترة طويلة من الزمن أن الوسائل والآلات والمعدات والمواد الأولية كافية من أجل الوصول إلى الأهداف المحققة وتحقيق الفعالية اللازمة، إلا أن هذا الاعتقاد قد زال تدريجيا بعد سلسلة الدراسات والبحوث التي أجريت على الدور والمكانة التي يحتلها العنصر البشري في العملية الإنتاجية.

وانطلاقا من أهمية جماعات العمل في المؤسسة مكان العمل وتحقيق أهداف التنظيم وضمان استمرارية العملية الإنتاجية، هذا الفصل يهتم بتبيان ماهية جماعات العمل وخصائصها، والمشكلات التي تواجه الجماعات، والمفاهيم المرتبطة بها.

1- ماهية جماعات العمل

1-1- خصائص جماعات العمل:

للجماعات خصائص مختلفة نشير لأهمها فيما يلي:

- ضرورة وجود عدد من الأعضاء لا يقل عن اثنين.

- ضرورة وجود تفاعل واتصال مستمر بين أعضاء الجماعة وأيضا اعتماد تأثير متبادل فيما بينهم، بل لابد من وجود تفاعل، ولذلك فأفراد الأسرة يكونون جماعة فالأم والأب والأبناء والبنات تنشأ فيما بينهم علاقات متصلة، وتأثير متبادل فالارتباط المادي والمعنوي متوافر في بينهم .

- ضرورة وجود ثبات أو دوام نسبي للجماعة، ويقصد بذلك استمرارية العلاقات والتفاعل الاجتماعي بين أعضاء الجماعة لفترة طويلة نسبيا، ومفهوم الجماعة في هذه الحالة يختلف عن التجمعات الطارئة مثال ذلك التجمع لمشاهدة حادث معين في الشارع أو التجمع في سيارة نقل عام أثناء ركوب السيارة .

- ضرورة وجود أهداف واحدة، ومصالح مشتركة، يتجمع الأعضاء حولها، ويهتم كافة الأعضاء في هذه الحالة بالاشتراك في وضع أهداف الجماعة، والتعاون فيما بينهم لتحقيق هذه الأهداف.

- ضرورة وجود عدد من القيم والمبادئ وقواعد للسلوك حولها الأعضاء، وتعتبر مرشدا وضابطا لسلوك محل أعضاء الجماعة، ويجب أن يلتزم كل عضو بمراعاتها، والتمسك بها وعادة تحدد محل جماعة عددا من القواعد السلوكية المقبولة وأيضا غير المقبولة، والتي على أساسها تحدد طرق الثواب لمن يلتزم بها، والعقاب لمن يخالفها.

- ضرورة وجود أدوار محددة ومتوقعة لأعضاء الجماعة، حيث تحدد واجبات ومسؤوليات معينة يلتزم بأدائها أعضاء الجماعة، وهذا يعني أن كل عضو يساهم بدور معين من أجل تحقيق أهداف الجماعة. (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 1992، 195-196).

فالإنسان كائن اجتماعي يميل إلى التجمع بأفراد نوعه، فهو لا يعيش في العادة بمفرده وإنما مع غيره من بين الإنسان، ولقد كان هذا اللقاء يحدث في أول الأمر بطريقة تلقائية وبدون أي وعي أو قصد، وظهرت بذلك أبسط أشكال التجمع، وهي التي تميزت

بمجرد وجود الناس قريبين من بعضهم في ساحة معينة ودون إن يميزهم أي شيء سواء هذا القرب من بعضهم، وبدون أي نوع من التنظيم أو التأثير المتبادل .

1-2- أمثلة لمجموعة الجماعات التنظيمية في العمل:

- الإدارات، اللجان، الأقسام، الوحدات.
- الجماعات الدينية والخيرية.
- جماعات مهن وحرف.
- فرق رياضية. (عامر عوض، 2008، 110).

1-3- أهمية جماعات العمل بالنسبة للفرد:

- إشباع حاجاته ككائن اجتماعي.
- مصدر معلومات للفرد.
- مقارنة الانجاز مع الآخرين.
- الحصول على المساعدة من أصحاب الخبرة.
- توفر العائد النفسي (الاعتراف بالأهمية و الدور).
- توفر العائد المادي.
- تحقيق الفرد لأهداف يصعب عليه تحقيقها بمفرده. (نفس المرجع، 110).

1-4- هياكل جماعات العمل:

يعني هيكل الجماعة العلاقات المتبادلة بين الأفراد الذين تتكون الجماعة منهم، والخواص التي تجعل أداء الجماعة منتظما وقابلا للتنبؤ، وفيما يلي نتعرض لأربعة جوانب هامة لهياكل الجماعات وهي:

1-4-1- الأدوار: من أهم العناصر الهيكلية التي تميز الجماعات ميل أعضائها للعب أدوار محددة في التفاعلات الجماعية، والأدوار تعني السلوكات المحددة التي نتوقع أن تميز تصرفات شخص ما في سياق اجتماعي محدد، وفي المنظمات يتم تخصيص العديد من الأدوار على الأفراد من واقع المراكز والأوضاع التي يشغلونها بالمنظمة.

ومع نمو وتطور جماعات العمل والجماعات الاجتماعية بوجه عام فإن أعضائها سوف يستقرون على لعب كل منهم أدوار محددة خاصة به دون غيره، إن نشوء أدوار مختلفة داخل الجماعات تعتبر بمثابة أمر حتمي و طبيعي الحدوث في الإطار العام لنمو

الجماعات. فقد يظهر شخص ما في الجماعة ويساعد أكثر من غيره على تحقيق الأهداف العامة للجماعة، فإن هذا الشخص يلعب الدور الموجه نحو المهام. وقد يظهر عضو آخر بالجماعة يعمل على تهيئة بيئة مناسبة لتحقيق أهداف الجماعة؛ هذا العضو هو الذي يلعب الدور الموجه نحو العلاقات، و هناك بعض أعضاء الجماعة يلعبون الدور الأناني أو الدور الموجه نحو النفس، فهم يسعون بصفة خاصة لتحقيق مصالحهم الشخصية و لو كان ذلك على حساب الجماعة ككل. (محمد سعيد أنور سلطان،2003، 285).

1-4-2- الأعراف: إن نشوء الأعراف هو واحد من الخواص التي تساعد الجماعات على الأداء بشكل منتظم ومتوقع، وتعرف الأعراف بأنها قواعد غير رسمية متفق عليها تحكم سلوكيات أعضاء الجماعة الواحدة. والأعراف تختلف عن القواعد التنظيمية في أنها ليست رسمية ولا مدونة كتابيا، وأحيانا يكون أعضاء الجماعة على غير علم بوجود هذه الأعراف التي تحكم وتنظم سلوكياتهم، ولكن الأعراف الجماعية في كل الأحوال لها آثار جد عميقة على سلوكياتهم وتصرفات الأعضاء، فهي مثلا قد تحث العاملين على الاتسام بالأمانة والولاء للمنظمة، وهي تحدد الزي الرسمي وتحدد متى يمكن أن يكون التأخير مقبولا أو حتى تغيب أحد الموظفين عن العمل.

والأعراف لها نوعان رئيسيان هما:

- **الأعراف الإرشادية:** وهي تحدد السلوكيات المستحب أو المفروض القيام بها في مواقف معنية.
- **الأعراف التحذيرية:** وتشير إلى السلوكيات التي يجب على أعضاء الجماعة اجتنابها. (المرجع السابق، 287).

1-4-3- المكانة: داخل أغلب المنظمات يمكننا التمييز بين نوعين من المكانات الاجتماعية هما المكانة الرسمية و المكانة غير الرسمية.

- **المكانة الرسمية؛** تشير إلى محاولات التمييز بين درجات السلطة الرسمية الممنوحة للعاملين من قبل منظمتهم، فالمكانة الاجتماعية لا تكتمل إلا في ظل وجود رموز للمكانات الاجتماعية وهي علامات مادية أو معنوية تعكس المركز المميز الذي يشغله المرء داخل الهيكل التنظيمي لمنظمته ومن الأمثلة على رموز المكانات الرسمية في المنظمات، مسميات

الوظائف مثل مدير ظروف العمل الفاخرة؛ مثل أن يكون لأحد المديرين حجرة ومكتب كبير ومكيفة هواء خاصة به وحده.

- **المكانات غير الرسمية؛** فإن رموزها هي الأخرى داخل المنظمات عديدة ومنتشرة وهذه الأمور تشير إلى الوضع الاجتماعي الجيد نسبيا الذي يتمتع به أشخاص ذو سمات خاصة غير منصوص عليها رسميا من قبل إدارة المنظمة، فمن الشائع مثلا أن الموظفين الأكثر خبرة والأكبر سنا يتمتعون في أغلب المنظمات بمكانات اجتماعية أفضل من تلك التي يتمتع بها زملائهم الأقل خبرة أو سنا. (نفس المرجع، 287).

1-4-4- الترابط: ويعني الترابط أو التماسك مدى قوة ورغبة الجماعة في البقاء والعمل مع بعضهم البعض ومتقبلين لأهداف جماعتهم ومستعدين للعمل بجد على تحقيق هذه الأهداف. أما في الجماعات عديمة الترابط فإن كل الأعضاء يكرهون بعضهم البعض بل وقد يعملون على إجهاض سعي الجماعة لتحقيق أهدافها.

وثمة عدد من العوامل التي لها إثبات قوة تأثيرها على درجة التماسك وترابط جماعة ما. على سبيل المثال أنه كلما زادت صعوبة الخطوات التي على المرء اجتيازها قبل أن يصبح عضوا بجماعة ما، كلما زادت درجة ترابط الجماعة نفسها. وبالمثل فإن الأمر نفسه يحدث كلما زادت حدة التهديدات أو المنافسة الخارجية التي تواجه الجماعة، وكلما طالت المدة الزمنية التي يقضيها أعضاء الجماعة مع بعضهم البعض، وكلما كانت الجماعة أصغر حجما من حيث عدد أعضائها، كذلك كلما كانت الجماعة تتمتع بتاريخ طويل من النجاح. (نفس المرجع، 289).

2- نظريات تكوين الجماعات:

لم تعد النظرة إلى ظاهرة تكوين الجماعات الصغيرة في نطاق المنظمة على أنها عفوية أو استثنائية وإنما صارت النظرة إليها على أنها تشكل بذاتها حقيقية أساسية تبعا لطبيعة الجماعة ولذا فقد اهتم الباحثون والمتخصصون في الجوانب النظرية التي تؤدي إلى تكوين الجماعات ومن النظريات البارزة في هذا المجال ما يلي :

2-1- نظرية القرب: ترى هذه النظرية بأن شعور الانتماء أو الرغبة في الانضمام إلى جماعة يتأثر بالواقع المادي للقرب أو الجوار، حيث تتكون الجماعة غالبا من الأفراد الذين يعملون في منطقة جغرافية متقاربة، أو يعملون على ماكنة إنتاجية واحدة، أو في مكتب

خدمي متقارب وهكذا، وقد أثبتت الدراسات الميدانية الحديثة على أن التقارب المادي في العمل دلالات ومؤشرات أكيدة في تكوين هذه الجماعات على عكس التباعد المادي للعمل الذي لا يقود إلى خلق مثل هذه الجماعات (خليل محمد حسن الشماع، خضر كاظم حمود، 2000، 150)

2-2- نظرية هومانس لتكوين الجماعة:

تقوم نظرية **هومانس** على ثلاثة عناصر أساسية هي:

- **الأنشطة:** وتمثل المهمات أو تصرفات وأفعال الأشخاص داخل الجماعة.
- **التفاعل:** ويمثل أنماط الاحتكاك بين الأشخاص المختلفين عن طريق الاتصال فيما بينهم لانجاز المهمات داخل الجماعة.
- **المشاعر:** وتمثل الأحاسيس التي يشعر بها الأفراد وتتولد لديهم أثناء الاتصالات وبها يدركون العالم المحيط بهم، وللمشاعر عناصر ومظاهر عديدة كالعطف والاحترام والمحبة والفخر.

وتتفاعل هذه العناصر مع بعضها بصورة مباشرة مما يسهم في خلق تكوين حالة منسجمة من الالتقاء والاتفاق بين الأفراد، وتدعيم التعاون، وتقليص صور التوتر والتفكك وتقوية حالة التماسك وتعد هذه العوامل بمثابة نظام متكامل من العلاقات بين الأفراد. (نفس المرجع، 150).

2-3- نظرية الاتزان:

تقترن هذه النظرية بإسم **نيوكومب،** وتقوم على افتراض أن انجذاب الأفراد إلى بعضهم البعض يستند إلى الاتجاهات المشتركة نحو الأهداف وسبيل تحقيقها، إذ أن ذلك يسهم في تحقيق درجة متوازنة بين الانجذاب وتكوين الأهداف المشتركة، ولا تهمل هذه النظرية عمليتي القرب المادي والتفاعل بين الأفراد وأثرهما في خلق درجة الانجذاب بينهم، فالأهداف والاتجاهات المشتركة بين الأفراد لها دور بارز في تكوين الجماعات البشرية، لأن المصالح أو الأهداف المشتركة تسهم في تحقيق درجات عالية من لانجذاب والسعي المشترك لتحقيقها. (نفس المرجع، 151).

2-4- نظرية التبادل:

تعقد هذه النظرية مقارنة بين العوائد المحققة للفرد من وجوده في الجماعة، مقابل كلفة

انتمائه لها، إذ كلما زادت العوائد التي يحققها الفرد من الانتماء للجماعة كلها زادت سبل الانجذاب والتفاعل والمشاركة فيها، وبالعكس كلما ضعفت العوائد المتوقعة من هذه العلاقة كلما أدى إلى تفكك الارتباط الجماعي وهكذا، وتوجد العديد من المبررات الأخرى التي تسهم موضوعيا في تكوين الجماعات، كالدوافع الاقتصادية والسياسية والنفسية والاجتماعية. (نفس المرجع، 151).

3- تصنيف الجماعات و أنواعها:

3-1- تصنيف الجماعات:

3-1-1- تصنيف تونيز Tonnies: تعتبر محاولة **تونيز** أولى المحاولات التي سعت إلى تصنيف الجماعات لأول مرة، عندما سعى لتصنيفها بين المجتمع المحلي و المجتمع. ويشير المجتمع الأول إلى نموذج للحياة المشتركة القائمة على الروابط الأولية الخاصة، يمثل هذا النوع من المجتمع الأسرة، وجماعة القرابة والأصدقاء. أما النوع الثاني (المجتمع) أو الرابطة فيعرفها بأنها حياة عامة حيث تكون عضويتها شعورية ومتعمدة؛ ومن أمثلتها الجماعات الاقتصادية التي تراعي المصالح الاقتصادية لأعضائها. ومن ثم يظهر من تصنيف **تونيز**، أنه سعى للتفرقة بين المجتمع المحلي والمجتمع أو الرابطة مثل الجماعات الاقتصادية.

3-1-2- تصنيف تشارلز كوليC.Cooley: سعى **كولي** لتصنيف الجماعات عندما ميز بين الجماعات الأولية وغيرها من الجماعات الأخرى. ويقصد بالجماعات الأولية، التي تتمتع بخاصية التعاون والعلاقات والروابط القوية وانصهار الأفراد داخل وحدة مشتركة ويصبح هدف الجماعة هي المصالح العامة والمشتركة. أما الجماعات الأخرى، فهي الجماعات التي تتباين مع هذه الخصائص و تكون علاقاتها سطحية وغير متعمقة. (عبد الله محمد عبد الرحمان، 1999، 231).

3-1-3- تصنيف جورج جيرفيتش G.Girfitch: يعتبر التصنيف الذي قدمه **جيرفيتش** من أهم و أكثر التصنيفات شمولا، حيث اقترح خمس عشر معيارا للتصنيف هي: المحتوى، الحجم، الاستمرار، الإشباع، تقارب الأعضاء، أساس التكوين، الانضمام إلى العضوية، درجة التنظيم، التوجيه، العلاقة بالمجتمع الأكبر، العلاقة بالجماعات الأخرى، نمط الضبط الاجتماعي، نمط السلطة، درجة الوحدة الوظيفة.(توم بوتومور، 1981، 144).

3-1-4- تصنيف جورج هومانزG.Homans، وخاصة عندما سعى لتصنيف الجماعات الأولية، ووضع مجموعة من المبررات لدراسة هذه الجماعات وهي سهولة تصنيف الجماعات الصغيرة، ومن الصعب تصنيف المجتمعات الكبيرة المحلية أو الأمم الكبرى. كما ناقش الأسرة والوحدة القرابية، وحاول أن يكشف فيها بصورة عامة عن المعايير التي ينبغي أن يستخدمها العلماء عند دراستهم للجماعات الأولية، والتي يمكن أن تظهر فيها نوع من العلاقات والروابط القوية، وأحيانا تظهر فيها أنواع من الصراع والنفور في هذه العلاقات.

3-1-5- تصنيف ريد فيل R.Red Field : سعى هذا العالم لتبني مدخلا جديدا لدراسة الجماعات وهو قريب نسبيا بمدخل **هومانز** السابق. فلقد اهتم **ريد فيلد**، بدراسة المجتمع المحلي الصغير ووضع مؤلفا بنفس العنوان، وبرر وجود هذه المجتمعات نظرا لأنه يعتبر الشكل العام للجماعات السائدة خلال تاريخ البشرية وحتى الوقت الحاضر. كما يمثل هذا النوع من الجماعات أكثر من ثلاثة أرباع سكان العالم الذين يعيشون في القرى، ومن خصائص هذا المجتمع المحلي الصغير التميز: التميز، الصغر، التجانس، الاكتفاء الذاتي.

تلك أهم المحاولات التصنيفية التي سعت لدراسة الجماعات الاجتماعية، فنجد بعض هذه المحاولات ركزت على وضع الجماعات بين طرفي الثنائية من محاولة توفير بين المجتمع المحلي والمجتمع الكبير، أو بين الجماعات الأولية وغير الأولية؛ كما جاءت في محاولة **كولي**؛ وإن كانت بقية المحاولات سعت لوضع مدخلا لدراسة الجماعات مع طرح عدد من المجتمعات والمقاييس، التي يمكن الاسترشاد بها في دراسة الجماعات في المجتمعات الحديثة؛ وهذا ما جاء في محاولة **جير فيتش** على سبيل المثال. وبالطبع تسهم هذه المحاولات في إعطاء الباحث بعض المقاييس التي على ضوئها يمكن دراسة وتصنيف الجماعات (عبد الله محمد عبد الرحمن، 1999، 232). كما تصنف الجماعات على عدة أسس متعددة منها:

1- من حيث تجانس عدد أفراد الجماعة: تجد أن بعض الجماعات تكون صغيرة الحجم لا تتعدى فردين أو ثلاثة أفراد كشريكين في شركة تضامن، وبعضها يكون متوسطا في حجمه كجماعة أفرادها محاضرة علمية. في حيث أن منها ما يكون كبيرا أو كبيرا جدا مثل مواطن مجتمع معين أو أفراد الجنس البشري.

2- من حيث الاستمرار: نجد أن هناك جماعات طارئة و ذلك كتجمع أفراد حول حادث معين وجماعات مؤقتة كجماعة يلتقون أثناء سفرهم في قطار أو سيارة أجرة، أو جماعات تدوم لفترة محددة كجماعة مجندين يلتحقون بالقوات المسلحة لفترة زمنية معينة، كما أن هناك جماعات مستديمة كأفراد الأسرة الواحدة أو الأمة الواحدة أو المنتمين إلى مذهب معين .

3- من حيث التكرار: هناك جماعات تتفاعل باستمرار في فترات متقاربة كجماعات الطلاب في قسم معين، في حين أن هناك جماعات لا تتفاعل إلا بين الحين و الحين أو على فترات متباعدة كالجماعات الدولية العلمية و فروعها في المدن المختلفة.

4- من حيث الاختيار: هناك جماعات جبرية يكون انضمام الفرد إليها بغير إرادته وإنما وفقا لسمات أو الخصائص معنية مثل الجماعات السلالية أو المرتبطة بالنوع أو الديانة أو الأسرة. في حين أن هناك جماعات اختيارية ينظم إليها الفرد برغبته وإرادته وذلك كجماعة ثقافية في كليته أو جماعة رياضية في مدرسته أو جماعة اجتماعية في ناديه.(جابر عوض سيد، 1999، 109-110).

5- من حيث التجانس: هناك جماعات متجانسة كجماعة طلاب يدرسون مادة متخصصة، أو جماعة عسكرية ينضمون لدورة تأهيلية للترقي لدرجة معينة، كما أن هناك جماعات غير متجانسة كجماعة من الأفراد متنوعي الخصائص يلتقون في ندوة دينية أو ثقافية (محمد شفيق زكي، محمود فتحي عكاشة، 22).

6- من حيث الطبيعية: هناك جماعات تنشأ بشكل طبيعي لا دخل لإرادة الفرد أو الجماعة فيها مثل جماعات الأسرة أو الأمة، هناك جماعات تنشأ بشكل مصطنع مثل جماعة يتم تكوينها في معسكر رياضي أو معسكر للرحلات .

7- من حيث التقارب المكاني: هناك جماعة يكون مكان عملها محدود في نطاقه مثل جماعة الجيرة في المنطقة الواحدة السكنية، كما أن هناك جماعات يكون نطاقها المكاني بعيدا أو مترامیا مثل بعض الجماعات العلمية أو الدينية أو الاجتماعية في دول مختلفة. (محمد شفيق، 1997، ص:10).

8- من حيث طبيعة العلاقات السائدة: هناك جماعات لا تكون بين أفرادها علاقات شخصية متعمقة كفردين يتباريان في لعبة الشطرنج، عن طريق المراسلة، كما أن هناك جماعات تسود بينهما العلاقات الحميمية كجماعة الأسرة أو زملاء الدراسة مثلا .

9- من حيث الأهداف: هناك جماعات ذات أهداف اجتماعية مقبولة كجماعة الهلال الأحمر، و هناك تعمل ضد المجتمع كعصابة معينة.

10- من حيث التفاعل: هناك جماعة أولية كالأسرة وزملاء العمل وهناك جماعة مرجعية هي التي يرجع إليها الفرد في تقويم سلوكه الاجتماعي، كما أن هناك جماعة ثانوية كجماعة في حزب سياسي أو سكان يقيمون في مركز واحد.

11- من حيث النظام: هناك جماعة رسمية كرؤساء العمل، وجماعة غير رسمية كالأصدقاء داخل المنظمة أو خارجها، (محمد شفيق، 1997، ص :11).

3-2- أنواع الجماعات:

إن دراسة أنواع الجماعات تفيدنا في توجيه الجماعة والعمل معها، وهناك عدة تقسيمات للجماعات ظهرت نتيجة اختلاف العاملين في ميادين العمل مع الجماعات، وهذه التقسيمات تتوقف على الدليل أو المحور الذي يقوم عليه التصنيف وسنستعرض أهم هذه التقسيمات:

3-2-1- الجماعات الأولية والثانوية:

كان **تشارلز كولي C.Cooley** أول من وضع هذا المصطلح، وقسم الجماعات الإنسانية على أساس تماسك درجة أعضاءها إلى قسمين:

1- الجماعات الأولية: وقد عرفها **كولي** بأنها:" الجماعة التي تتصف بعلاقات الوجه لوجه و الحميمة و الجماعية التعاونية، وأنها أولية بمعان عدة، ومن أهمها، أنها أساسية في تكوين الطبيعية الاجتماعية المثالية للفرد ". ويضيف **كولي** "أن العلاقات الحميمة تؤدي إلى ذوبان الفرد في الكل المشترك، مما يجعل ذات الفرد جزءا من حياة وغرض الجماعة، ولعل أبرز الطرق للإشارة إلى هذا التوحد هو القول بـ (نحن) والتي تنطوي على التعاطف والانتماء المشترك، ويعيش الفرد في شعور الجماعة، ويجد الهدف الأساسي لإرادته في مثل هذا الشعور". (إبراهيم عثمان، 2004، 127).

وقد ورد هذا التقسيم للجماعات الذي اقترحه **كولي** في كتابه" **الطبيعية البشرية والنظام الاجتماعي بين الجماعات الأولية والجماعات الثانوية** " (توم بوتومور، 1981، 142).

وهذه الجماعات كان أساس قيامها الأصل المشترك كالجنس، والسن، واللون، والمكان الجغرافي وغير ذلك. (نبيل توفيق السمالوطي، 1985، 237).

ويعتبر استخدام كلمة (نحن) بدلا من كلمة (أنا) دليلا حيا على شعور العضو بالارتياح النفسي لانتمائه إلى الجماعة وإحساسه بالتوحد والتضامن مع بقية زملائه من أعضاء الجماعة ممن يتشابه معهم في الخصائص الديمغرافية والخلفية الاجتماعية والثقافية، فضلا عن الوضع الاقتصادي، ولهذا كان "**الارتباط أو التماسك الآلي** " هو سمتها، وقد يبلغ هذا التضامن بين أعضائها إلى حد التفاني (صلاح مصطفى الغوال، 1996، 97). هذه الجماعة تعتبر بالنسبة لأفرادها غاية في ذاتها وليست أداة لبلوغ غايات أخرى، ولذا غالبا ما نجد أفراد هذه الجماعات لا يسعون وراء منافعهم الخاصة إلا إذا كانت هذه المنافع لحساب مصلحة الجماعة. (حسين الحاج حسن، 1986، 142). ومن أهم الجماعات الأولية هناك الأسرة، وجماعة الجوار، وجماعة أصدقاء اللعب، والدراسة فضلا عن القرية و المجتمع المحلي. (طلعت همام، 1984، 67).

وأهم خصائص الجماعات الأولية ما يلي:

- أن أساس ارتباط الأعضاء انفعالي عاطفي و ليس عقلاني.
- إن طبيعة العلاقات غير محددة بقانون، مما يفسح المجال أمام القرارات الآنية العفوية.
- إن الجماعة تتحول إلى غاية في ذاتها، أكثر من كونها وسيلة لغاية.
- وعليه يحدد العضو مصالحة بمصالح هذه الوحدة الجماعية، وبهذا لا يسعى العضو لمتابعة مصلحة ذاتية إذا تعارضت مع مصلحة الجماعة.
- إن العلاقات الحميمة بين الأعضاء لا تنفي وجود مستويات من التنافس وأحيانا الصراع بين الأعضاء.
- إن كل جماعة تبلور مع الزمن ثقافة اجتماعية، وإن هذه الثقافة توضح إلى حد ما علاقات الأعضاء، ومسؤولياتهم وحقوقهم، المرتبطة ببناء يتضمن توزيع الأدوار وما يرتبط بها من مكانات.

2- الجماعات الثانوية:

يقصد بالجماعة الثانوية تلك التي تتكون بالقصد والاختيار وتقوم بوظيفة معينة لأعضائها. ولذلك فهي تتطلب تنظيما وتنسيقا يفوق ما تتطلبه الجماعات الأولية، ومن

أمثلتها الحزب السياسي، الجمعيات العلمية والنقابات المهنية. (السيد عبد الحميد عطية، 2002، 187) .

ويطلق هذا الاصطلاح على الجماعات التي يغلب الطابع الشخصي بين أعضائها ولكن يقل شعور التعاطف القوي بين أعضائها بالمقارنة بالجماعة الأولية، ولكن بالرغم من ذلك هناك علاقات تبادلية عامة مثال ذلك أصدقاء العمل، المعارف، أعضاء النقابات، وعادة لا يتواجد الأعضاء مع بعضهم البعض طوال الوقت، وأيضا يكون الاتصال بصفة عرضية و سريعة.

ويلاحظ أن الجماعة الأولية هي أولى الجماعات التي يرتبط بها الفرد في حياته، فمنذ ولادته ترعاه الأسرة، وتستحوذ على شخصيته، وتحدد سلوكه. ولكن عندما يكبر الطفل، يحدث تفاعل اجتماعية أخر بينه وبين أفراد آخرين خارج الأسرة، ويرتبط بجماعات ثانوية تؤثر أيضا في سلوكه، مثال ذلك جماعة العمل وجماعة الأصدقاء والنادي،...الخ (لوكيا الهاشمي، 2006، 114).

ولو أن هذا النوع يلعب دورا في تكوين شخصية الإنسان، إلا أنها لا تعتبر مسؤولة مباشرة عما تتميز به الشخصية من خصائص أساسية. ويمتاز هذا النوع من الجماعات بخصائص نوضحها في التالي:

– معظم الجماعات الثانوية قصيرة البقاء إذ ينتمي إليها الفرد فترات من حياته ثم يتركها إلى غيرها.

– أنها تتكون من عدد كبير من الأفراد، وقد لا يعرف بعضهم البعض الآخر ولذلك غالبا ما لا تكون العلاقات بينهم مباشرة.

– أن العلاقات بين الأفراد أو الجماعات قد لا تكون مباشرة بين جميع الأفراد.

– أن الأعضاء يجمعهم هدف مشترك قد يسبق وجود الجماعة.

– التفاعل في هذه الجماعات يقوم على أساس من التنظيم واللوائح المتفق عليها. (جابر عوض سيد حسن، 2007، 90).

برغم اختلاف طبيعية العلاقات بين النوعين، إلا أنه يمكن أن تتحول العلاقة الأولية إلى ثانوية، كما يمكن أن يحدث العكس، فعلاقتك بسابق حافلة أو مدرس تتصف على الأقل في البداية بالثانوية، ولكنها قد تتحول مع الزمن إلى علاقة أولية تمثل في نوع من الصداقة،

وقد تتحول علاقة صداقة، كصداقة مدرسية بعد العمل في مؤسسة واحدة إلى علاقة ثانوية. (إبراهيم عثمان، 2004، 131).

3-2-2- الجماعات الرسمية وغير الرسمية:

في ظل نسق المصنع الحديث يمكن أن نميز بين نموذجين من الجماعات الاجتماعية هما:

الجماعات الرسمية والجماعات غير الرسمية، وتنمو هاتان الجماعتان منفصلان عن بعضها، بالرغم من ارتباطهما.

1- الجماعات الرسمية: وهي جماعات تتكون من المنظمات الرسمية لتحقيق أهداف معينة ترتبط بمصلحة تلك المنظمة، ويتم إنشاؤها بمقتضى قرارا من السلطة الرسمية أو القانون، نوفيها يحدد دور كل فرد وفقا لطبيعة وظيفته، كما يبدو فيها تقسيم العمل بشكل أكثر وضوحا.ويظهر ذلك في تمشي أهداف الجماعة مع أهداف المنظمة الاجتماعية، وفي توزيع اختصاصاتها و أفرادها، فضلا عن خصائصها البنائية المعينة التي تتحدد طبيعة الاتصال بين الأفراد داخلها سواء مع ممثلي السلطة فيها الأعلى مركزا أو المرؤوسين من أعضائها، وهو ما يشار إليه على أنه تسلسل الأوامر والقيادة داخل المؤسسة أو الوحدة، والجماعة الرسمية رغم أنها تحدد السلوك المتوقع من كل فرد، إلا أن طبيعة الاتصالات فيها لا تسمح بالاختلاط والتفاعل الاجتماعي، وتبادل المشاعر والتعاطف بين أفرادها وتكوين العلاقات الإنسانية العميقة والحميمة. (محمد فتحي عكاشة، محمد شفيق زكي، 26) وهناك نوعين شائعين للجماعات الرسمية:

- الجماعات الرسمية التي تنشأ بين الرئيس والمرؤوسين، ويكون أساسها علاقة السلطة التي تربط الرئيس بالمرؤوسين. وتتمثل العلاقة بين الطرفين في إصدار الأوامر والتعليمات إلى المرؤوسين، والتزام المرؤوسين بإبلاغ الرئيس عن نتائج التنفيذ في شكل تقارير مثلا، وعادة توضح الخريطة التنظيمية للمنظمة حدود العلاقة بين الطرفين .

- الجماعة الرسمية التي تنشأ بين عدد من الأفراد ولأداء التزام أو واجب معين مثال ذلك جماعة المرؤوسين الذين يعملون معا في قسم معين لانجاز واجبات معينة، تحت رئاسة شخص معين، وذلك للوصول إلى أهداف معينة، ويتطلب ذلك التنسيق فيما بينهم (لوكيا الهاشمي، 2006، 112).

وتتميز الجماعات الرسمية بالمميزات الآتية:

- بناء و تركيب اجتماعي محدد.
- لها تنظيم خاص بها.
- لها دستور مكتوب.
- لها معايير محددة معروفة.
- تتسم عادة بالاستقرار. (سلمي محمود جمعة، 1999، 54).

2- الجماعات غير الرسمية: تتكون هذه الجماعات بصفته اختيارية، أي أن الفرد هو الذي يسعى إلى الانضمام لجماعة بإرادته، كما يمكن الانسحاب منها بشكل اختياري، وغالبا تتشابه القيم الاجتماعية لأعضاء الجماعة، وكذلك تكون لهم أهدافهم المشتركة. (لوكيا الهاشمي، 2006، 112).

والجماعات غير الرسمية هي جماعات تتكون داخل المنظمة الاجتماعية بشكل تلقائي نتيجة لتواجد الأفراد في مكان واحد لمدة طويلة وهي تجمع أفرادا معينين في ترابط اجتماعي وعلاقات إنسانية من أجل إرضاء وإشباع حاجاتهم المختلفة، من خلال الاختلاط وتبادل الحديث والتعبير عن الذات و حل المشكلات و التعاون و مناقشة أحوالهم السائدة. وقد تتعدد هذه الجماعات داخل المنظمة الواحدة. كما أنها قد تكون مؤقتة أو عابرة لمدة طويلة، ولا يتحدد لها غالبا اسم معين، كما لا ترتبط بتقسيم العمل أو توزيع الأدوار وتحديد وظائف الأفراد والاختصاصات في المؤسسة. كذلك لا يكون الاتصال بين أفرادها مرتبطا بتسلسل رئاسي معين، ومثل هذه الجماعات يكون لها نفوذ كبير في داخل المؤسسة الاجتماعية وتأثير جوهري على أفرادها وعلى مجتمع العاملين بتلك المؤسسة. (محمود فتحي عكاشة، محمد شفيق زكي، 27).

ويمكن تعريف الجماعة غير الرسمية في المنظمة بأنها شبكة من العلاقات غير الشخصية والاجتماعية التي لا يحددها التنظيم الرسمي، وتنشأ بعيدا عنه، وترتبط بأداء الأعمال وإنجاز المهام .

وقد حدد **شنيدر** جماعة العمل الرسمية بأنها جماعة توصف بالتفاعل التلقائي لعدد من الأفراد وعادة ما يكون هذا العدد صغيرا وذلك في فترة محددة من الزمن.

وحدد **إدوارد جروس E.Gross** سمات الجماعة غير الرسمية، فإلى جانب أنها تتكون تلقائيا وتختلف في طبيعتها حسب ظروف العمل، أضاف سمة أخرى، هي الأنساق والشعور بالتقارب والتضامن في الأزمات وتلك الجماعات يمكن أن تتكون من أفراد ذات مهن ومستويات مختلفة ومتمايزة (حسين عبد الحميد، أحمد رشوان، 2007، 272).

وهناك أمثلة شائعة لهذا النوع من الجماعات:

2-1- جماعة الصداقة: وهي عادة تتكون من أفراد يتماثلون معا في بعض الصفات، مثل ذلك تقارب السن، أو الوظيفة، الديانة،... الخ، وليس من الضروري أن تتشابه الوظائف الرسمية لأعضاء هذه الجماعات.

2-2- جماعة المصلحة: وهي عادة تتكون من أفراد يلتقون معا لتحقيق مصالح متبادلة، أو للدفاع عن أهداف معنية، وغالبا ما تتعارض مصالح هذه الجماعة مع مصالح التنظيم الكلي للمؤسسة التي يعملون فيها، (لوكيا الهاشمي، 2006، 113).

وتتميز الجماعات غير الرسمية بالمميزات الآتية :

- ليس لها بناء اجتماعي واضح.
- ليس لها اسم محدد.
- ليس لها قواعد ومعايير معروفة.
- ليس لها غرض محدد.
- قراراتها غير رسمية وغير مكتوبة.
- ليس لها دستور مكتوب.
- قد تكون طويلة الأمد أو قصيرة الأمد، وقد تكون مستقرة أو غير مستقرة. (سلمي محمد جمعة، 1999، 54).
- تسود هذه الجماعات علاقات التضامن أو الارتباط و التعاطف والمودة (كما يحدث عند التقاء المصالح المشتركة) أو مركزها (كما في حالات الصداقة) ويسودها كذلك العلاقات المباشرة أو المواجهة.
- تتسم كذلك بصغر حجمها، حيث يمكن أن توجد داخل بناء الجماعات الرسمية، وبالتالي فإنه كلما كبر حجم الجماعة كلما اتجه تنظيمها إلى الطابع الرسمي ومع ذلك فهناك

جماعات ذات طبيعة دينية وسياسية ذات حجم كبير وإن كانت تتسم بعدم رسمية القواعد التي تحكم سلوكهم.

- وجود نوع من المصلحة المشتركة خارج مجال الصناعة، مثل علاقة الجوار أو الاشتراك في نادي رياضي واحد أو الانتماء إلى نفس الحزب السياسي (حسين عبد الحميد أحمد رشوان، 2007، 273-274).

وقد تنقلب الجماعة الغير رسمية إلى جماعة رسمية ذات قواعد محددة للمسؤوليات والواجبات وطرق العمل المؤدية للأهداف، وقد تتطور جماعة رسمية إلى جماعة بيروقراطية تتركز فيها الرقابة في عدد محدود من الأفراد هم الذين لديهم السلطات المقابلة للمسؤوليات، وهم الآمرون وبقية الأعضاء منفذون. (المرجع نفسه، 275).

3-2-3- الجماعات المنفتحة و المنغلقة:

يمكن تصنيف الجماعات طبقا لدرجة انفتاحها وانغلاقها ويمكن القول أن الجماعات الرسمية وغير الرسمية يمكن أن تكون منفتحة أو منغلقة التمييز هنا درجة التغيير أكثر من درجة الرسمية. (محمد سيد فهمي، 155).

1- الجماعات المنفتحة:

هي التي تحدث تغيرات مستمرة في عضويتها وهناك أعضاء جدد ينضمون إلى الجماعة بصفة منتظمة وهناك أعضاء قدامى قد ينسحبون منها مثال ذلك العلاقة بين الطلبة الذين يسكنون معا في المدن الجامعية سرعان ما يتخرج بعضهم ويأتي طلبة جدد في شهر سبتمبر في كل عام تنشأ روابط جديدة، وعضوية الإقامة في المدينة الجامعية لا تقتصر على مجموعة أفراد (طلبة دائمين) بل يتغير الأعضاء على فترات مختلفة وفقا لظروف في دراستها (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 155).

وهذا التغيير المستمر في عضوية الجماعة، يجب أن لا يكون له أي تأثير في عملها الجماعي، ودون أن يكون لذلك أي تأثير على استمراريتها وتحقيق أهدافها، ولا يشترط وجود عدد ثابت في أعضاء المؤسسة، وبالتالي يتحدد إطار الجماعة وفقا لعضوية أعضائها المتغيرة فيها.

ويؤثر تغيير عضوية الأفراد في هذه الجماعات إما بالانضمام إليها أو الانسحاب منها تأثيرا سلبيا على التأثيرات الإنسانية المتبادلة بين سلوكيات الأعضاء في هذه الجماعات

بالجدية في علاقاتهم الاجتماعية المتبادلة. (حسين عبد الحميد أحمد رشوان، 2007، 280). طالما أن العضوية في الجماعات المنفتحة تتغير بسهولة، وبسرعة فإن الأعضاء في هده الجماعات غالبا لا ينتظرون الأهداف طويلة الأجل من العضوية، بل يكون الهدف من العضوية هو تحقيق أهداف قصيرة الأجل و نتائج ملموسة في الوقت الحاضر. مثال ذلك الأعمال المشتركة التي تربط بين جماعة من الطلبة في السنة الدراسية الأولى، غالبا ما تنتهي هذه السنة الدراسية، كذلك بالنسبة لجماعات الدروس الدينية في المساجد بعد صلاة العصر أو صلاة المغرب ومثيلاتها.

2- الجماعات المنغلقة:

تتميز بثبات استقرار عضويتها فنادرا ما يضم أعضاء جدد للجماعة وأيضا قد لا يستحب الأعضاء القدامى بسهولة يكونوا دائمين ومعتمدين على بعضهم البعض وقد لا يسمحوا لأي شخص بالانضمام إليهم إلا بشروط معينة. (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 156).

تتكون الجماعات المنغلقة من هؤلاء الأفراد الذين وجدوا واصلا بداية تكوينها، ومنذ البدء في مقابلاتها بحيث لا يمكن لأي عضو جديد أن يلحق بها بعد ذلك. ومن ثم فهي قاصرة على عدد ثابت من الأعضاء لا يتغير منذ بدء تكوينها حتى وقت حلها. ويتحتم على أعضاء هذه الجماعات حضور مقابلاتها بصفة مستمرة دون انقطاع منذ نشأتها الأولى وحتى اتخاذ قرار جماعي من كل الأعضاء بانتهاء مقابلاتها وحل تكوينها بعد مرور فترة زمنية معينة ومحددة متفق عليها من قبلهم كلهم بلا استثناء. وتخلق هذه الشروط جوا من الاستقرار البيئي للعمل الجماعي كل باعتبارها وحدة لها كيان مستقل عن كيان أعضائها.

ويتميز العمل داخل الجماعات المغلقة بتوازن التأثيرات الإنسانية المتبادلة والمواجهة لسلوكيات أعضائها بداخلها حيث يتكيف الأعضاء مع البيئة النفسية التي تحيط بهم ويتوافق سلوكهم في إطارها وتتمثل الجماعات المغلقة في جماعات الإرشاد والعلاج النفسي في العيادات الداخلية بمستشفيات الصحة النفسية ،...الخ (حسين عبد الحميد أحمد رشوان، 2007، 279-280).

تتميز الجماعات المنفتحة بأن الأعضاء الجدد عادة ما يقدمون أفكارا وقيما واتجاهات جديدة للجماعة مما يساعد على تطوير وتنمية الجماعة، في حيث لا تتمتع الجماعات

المنغلقة بهذه الميزة غالبا ما تعتمد على الثقة المتبادلة بدلا من التطور والحداثة في أساليب العمل. (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 156).

3-2-4- الجماعات الدائمة والمؤقتة:

خلافا للتقسيم السابق، فإن هذا التصنيف ينهض على أساس الفترة الزمنية التي يستغرقها التفاعل بين أعضاء الجماعة، بمعنى مدى استمرارية الجماعة أو طابعها المؤقت. ووفق هذا المحك تعتبر الأسرة والعشيرة والقبيلة والأمة تلك التي ترتبط ببعضها إما برباط واحد حيوي كجماعات السلالات ذات الأصل المشترك أو ترتبط بعامل ثقافي أو اجتماعي كرباط اللغة أو الدين، هذه كلها تعتبر جماعات تتسم بالديمومة والاستمرارية. (طلعت همام، 1984، 70).

في حين تعتبر جماعات مؤقتة، تلك التي تتكون لتنفيذ مهام محددة أو بهدف تحقيق مصالح معينة، والتي ما تلبث أن تنغض عندما تؤدي غرضها الذي لا يستغرق عادة وقتا طويلا. (المرجع نفسه، 70). ومن أبرز أمثلتها الجماعات النقابية والحزبية والمهنية. (عبد السلام الشيخ، 1992، 33).

يتم تحديد أنواع هذه الجماعات بين دائمة ومؤقتة على أساس درجة ثبوتها واستمرارها. فبعض الجماعات تنشأ لسبب عارض، مثل جمهور المشاهدين لكرة القدم، أو تجمهر الناس لوجود حادث في الطريق، وهذا ما ينطبق على الجماعات المؤقتة. في حين نجد أن الأسرة وأفرادها يجتمعون لفترة طويلة يكتسب فيها الفرد تنشئة اجتماعية، قيمه واتجاهاته، ويكون عاداته، ويتعلم أساليب السلوك المختلفة التي يواجه بها مختلف الظروف والمواقف، وبين أفرادها يوجد نوع من الترابط القوي على عكس الجماعة المؤقتة فتأثيرها ضعيف ووقتي وأهدافها لا تدوم إلا من خلال الموقف الوقتي فقط وبقاؤها قصير. (عبد الله محمد عبد الرحمن، 1999، 234).

3-2-5- الجماعات الداخلية والخارجية:

جاء تصنيف هذه الجماعات في كتاب **ويليام جراهام سمنر.W. Sumner** عن "العادات الشعبية " Folkways، وقد قسم الجماعات إلى نوعين: جماعات داخلية وأخرى خارجية. (عبد الله محمد عبد الرحمن، 1999، 233).

1- الجماعات الداخلية:

هي "الجماعة التي يشعر كل عضو من أعضائها بكيانها و يدرك أهمية انتمائه لها، ويسعى إلى تحقيق أهدافها، ويؤمن بايجابية مشاركته في عملها ويحس بفعالية وجوده فيها، ويعمل جاهدا على استمرار تكوينها حتى يصل في النهاية إلى استخدام كلمة "نحن" معبرا بها عن نفسه كممثل للجماعة التي يدرك انتمائه إليها بدلا من كلمة "أنا" التي تدل على فرديته وانفصاله عن جماعته..." (ماهر محمود عمر، 1992، 236).

ويتضمن الشعور بالانتماء للجماعة، إدراك الفرد أنه متشابه مع زملائه، من حيث القرابة أو الجنس أو الديانة، الموطن الأصلي أو غير ذلك من الاعتبارات الذاتية، هذا وتجدر الإشارة إلى أن ذلك الإدراك قد سمي "بالشعور بالنوع "على يد العالم **جيدنجز F.H ,Giddings** في السنين الأولى لنمو علم النفس الاجتماعي (محمود السيد أبو النيل، 1987، 383).

وبالنسبة لـ "أدامسAdams " فإن شعور الجماعة الداخلية" ينشأ عن القرابة والجوار، والارتباط في الاتصال اليومي أو الدوري. وهو شعور بالمصلحة المشتركة ورابطة من روابط الثقافة أو ضرورة اقتصادية، وهو كذلك ارتباط نفسي بأفراد ذوي مكانة معنية ". (إيكه هولتكرانس، 1973، 240).

2- الجماعات الخارجية:

هي الجماعة التي يشعر الشخص بالغربة عنها. (نبيل توفيق السمالوطي،1985، 239). والجماعة الخارجية تتضمن كل شخص آخر لم تضمنه كلمة "نحن".

ففي المجتمع الريفي الذي يعيش في مجتمعات صغيرة معزولة، كانت وما تزال القرابة هي التي تحدد طبيعة الجماعة الداخلية والجماعة الخارجية، فعندما يتقابل شخصان غريبان، فإن أول شيء يعملانه هو إقامة علاقة قرابة، فإن كان يمكن إقامة علاقة قرابة إذن يكونان أصدقاء كل منهما يصبح عضو في جماعة داخلية، وإذا لم يكن بالإمكان إقامة تلك العلاقة، فإنه في كثير من المجتمعات يصبحون أعداء ويسلكون طبقا لذلك. (محمود فؤاد حجازي، 1979، 110).

والجماعة الخارجية تعكس المفهوم المضاد للجماعة الداخلية والتي لا ينتمي إليها الفرد ولا يشاركها مثلها العليا دائما. (إيكه هولتكرانس، 1973، 172).

3-2-6- الجماعات الاختيارية والإجبارية:

والجماعات تنقسم من حيث الرابطة التي تجمع بين أعضائها إلى جماعات اختيارية وجماعات إجبارية.

1- الجماعات الاختيارية: وهي التي ينتمي إليها الفرد بمحض اختياره ووفق إرادته ويكون بقاؤه فيها أو انسحابه منها رهن مشيئته، ومن أمثلة هذا النوع من الجماعات: الأندية، جماعات اللعب، جماعات الأصدقاء، الجماعات التعاونية، والجماعات السياسية. (ضياء الدين إبراهيم نجم، 2000، 327).

2- الجماعات الإجبارية: وهي التي ينتمي إليها الفرد دون أن يكون له دخل في تقرير هذا الانتماء ويصبح لا مفر له من أن ينتمي إلى هذه الجماعة سواء أراد أم لم يرد. (مرجع سابق، 326). فالإنسان يولد في أسرة ويجد نفسه عضوا فيها إجباريا، وينتمي إلى جنس معين دون أن يكون له أدنى اختيار في الانتماء إلى هذا الجنس، وإلى جماعات قرابية ودينية وقومية، بعيدا عن إرادته الخاصة أو الذاتية ولذا فهي جماعات إجبارية. (عبد الباسط محمد حسن، 260).

كما أنه من الممكن تقسيم الجماعات إلى:

3-2-7- الجماعات الاجتماعية وغير الاجتماعية:

تتحدد الجماعات الاجتماعية عن طريق النشاط الذي تقوم به خاصة وأن هذا النوع من الجماعات يشترك في مختلف أنواع النشاط ومع الجماعات الأخرى، وتسهم في بناء المجتمع بنسبة كبيرة وتعمل على تقدمه ورفاهيته.

أما الجماعات غير الاجتماعية، فهي الجماعات التي تعيش بمعزل عن غيرها من الجماعات كما يحدث أو يوصف بذلك بعض الجماعات المهنية أو العرفية، (عبد الله محمد عبد الرحمن، 1999، 243).

3-2-8- جماعات الواقع وجماعات الغرض:

1- جماعات الواقع:

ويقصد بها الجماعات التي يجد الفرد نفسه منتميا إليها. ولا تمارس هذه الجماعات ثقلا يشعر الفرد بالنفور من عضويته بها، بل أن هذه العضوية -مهما كانت مظاهر نشأتها ودوافع الانجذاب إليها ودرجة الحرية في الانتماء إليها- تعتبر من مقتضيات الحياة الإنسانية

وتذوب شيئا فشيئا داخل نسيج العلاقات الاجتماعية. ومن أبرز جماعات الواقع الجماعات التالية: (جماعة الأسرة، الجماعة الدينية، الجماعات الطبقية، الجماعة السكنية). (ضياء الدين إبراهيم نجم،2000، 327- 328).

2- جماعات الغرض:

الإنسان -ككائن حي- لا يستطيع أن يكتفي بعضويته التي استلزمها الواقع الإنساني والاجتماعي، وإنما يجد نفسه مدفوعا إلى إنشاء جماعات الغرض ويتطلع إلى جماعات قائمة بالفعل فظاهرة الانضواء في جماعات من أهم ظواهر الحياة الديناميكية. ويعتبر الانضمام للجماعات والانسلاخ عنها إحدى العمليات المستمرة في كافة المجتمعات الإنسانية ويظهر هذا الانضواء والانسلاخ بصورة مستمرة في كافة جماعات الغرض فما دامت هذه الجماعات هادفة بطبيعتها فإنه من الطبيعي أن تكون ذات قوى جاذبية في حدود عضويتها بصورة مستمرة .

ويتطلع الناس إلى الانتماء لجماعات الغرض لأن الحياة الاجتماعية هي التي تهيئ للفرد المثيرات التي تجعله بحاجة ملحة إلى الاجتماع بغيره. ولكن هذه المثيرات ليست نابعة من مجرد دوافع بيولوجية أو دافع حب البقاء كما يفسر البيولوجيون وإنما يرجع إلى بواعث وقوى اجتماعية تبررها وتثيرها طبيعة الوجود الإنساني نفسه، فالانتماء إلى جماعات الغرض ليس من قبيل الدوافع القطيعية التي نشاهدها في الحيوان وإنما تشكلها تفاعلات عدة، بعضها يرتبط بمقومات شخصية الفرد وأساليب حياته ودرجة التنشئة الاجتماعية التي وصل إليها. فالفرد ذو الشخصية الانطوائية مثلا -لا نتيجة في الغالب- إلى الاشتراك في كثير من جماعات الغرض وإن اشترك في إحداها تحت ضغوط معينة لا يمارس نشاطا ايجابيا داخل الجماعة، إنما يظل بمنأى عن عمليات الأخذ والعطاء، ويميل إلى العزلة وارتقاب الفرص التي تضعه أمام الأضواء المباشرة. فأصحاب هذا النمط من الشخصية يميلون إلى العيش على هامش حياة الجماعة التي ينتمون إليها تحت تأثير عوامل جذب معنية، بينما ينتظر من أصحاب الشخصية الانبساطية الإقدام على تكوين الجماعات والانتماء إليها والمساهمة الايجابية في نشاطها. وقد يتطرق أصحاب الشخصية الانبساطية فيتجاوزون في نشاطها الحدود التي تقوم الجماعات من أجلها فيعرضون أنفسهم أو جماعاتهم لكثير من المواقف التي تسبب لهم أو للجماعة شيئا من الحرج أو الضرر. (المرجع نفسه، 329-330).

3-2-9- الجماعات المنظمة وغير المنظمة:

ويتمثل ذلك في تصنيف **بيتريم سوروكن** حيث قسم الجماعات إلى جماعات منظمة وجماعات غير منظمة.

1- الجماعات المنظمة:

فهي إما جماعات ذات رابط واحد؛ وهذا الرابط قد يكون حيويا كجماعة جنس واحد أو سن أو نوع. وقد يكون رابطا ثقافيا، اجتماعيا كرباط اللغة أو الدين أو السياسة أو المهنة. وإما جماعات ذات أربطة متعددة، مثل الأسرة، العشيرة، القبيلة والأمة.

2- الجماعات غير المنظمة:

فهي تتمثل في الجمهور والجمهرة **أو** الحشد أو المظاهر.(حسين عبد الحميد أحمد رشوان، 2007، 275-276) .

3-2-10- الجماعات البسيطة والجماعات المركبة:

ذهب **إميل دوركايم** في كتابة "**تقسيم العمل** " إلى تقسيم الجماعات إلى جماعات بسيطة وجماعات مركبة.

1- الجماعات البسيطة:

هي المجتمعات التي يتشابه فيها الأفراد في مكاناتهم وأدوارهم، ويؤدي هذا التشابه الموجود بين الأفراد إلى تقوية المشاركة الوجدانية بينهم، وإلى ظهور علاقات اجتماعية تنشأ بطريقة تلقائية، وتؤدي إلى خلق نوع من التضامن الاجتماعي يقوم على فناء شخصية الفرد في شخصية الجماعة ويطلق عليه **دوركايم** اصطلاح **التضامن الآلي أو الميكانيكي**. ولا تعرف هذه المجتمعات البسيطة تقسيم العمل.

2- الجماعات المركبة:

فيظهر فيها تقسيم العمل بصورة واضحة، وينقسم الناس إلى فئات مهنية تتخصص كل منها في جانب من جوانب النشاط الاقتصادي والاجتماعي وتعتمد على غيرها في بقية الجوانب ولذلك تأخذ العلاقات في هذه الجماعات الطابع التعاقدي الذي يخضع للقانون، ويقوم على تبادل المصلحة واعتماد الأفراد بعضهم على بعض، مما يزيد من تماسكهم الاجتماعي، حيث يشعر كل فرد بأنه محتاج في وجوده إلى الآخرين.

ويطلق **دوركايم** على هذا النوع من التماسك أو التضامن اصطلاح **التضامن العضوي** أي يشعر كل فرد بأنه يؤدي دورا مختلفا عن بقية أفراد الجماعة، ويعتمد عليه الآخرون، كما يعتمد هو على غيره من الأعضاء. (مرجع سابق، 277-278).

3-2-11- الجماعات المرجعية:

وهي الجماعات التي يرجع إليها الفرد في تقييم سلوكه الاجتماعي، ويشترك معها في دوافعها وميولها واتجاهاتها، كما أنها الجماعة التي يهتم الفرد برأيها واتجاهاتها وقيمتها. ويؤكد **الخضرا** (1981) أن الجماعة المرجعية قد استخدمت كمفهوم من قبل **هيمان Hymen** عام 1942 لأنها تشكل مرجعا أو إطارا محددا للتفكير وتزود الفرد بمجموعة من المعايير التي تحدد السلوك المقبول. ويشير **الجبالي** (2003) أن الجماعة المرجعية تلعب دورا هاما في تحديد مستويات طموح أعضاء الجماعة وتحديد أنواع السلوك المقبول وغير المقبول اجتماعيا، فقد تمنعه من سلوك يتعارض مع معايير الجماعة أو تدفعه إلى المزيد من الالتزام بقيم الجماعة واتجاهاتها، كما تساعد الفرد على الإحساس بالأمن والرضا والقبول الاجتماعي.

وتقسم الجماعات المرجعية إلى عدة أنواع مرتبة تنازليا من حيث الأهمية والقدرة على التأثير على سلوك الفرد وهي:

1- الجماعات المرجعية العضوية:

وهي جماعات يتفاعل معها الفرد بشكل مباشر وتتميز بأثر كبير على سلوك الفرد. وهي جماعات تشبه الجماعات الأولية من حيث الخصائص كجماعات الأسرة والرفاق.

2- الجماعات المرجعية الآلية:

وهي جماعات ينتمي إليها الفرد بشكل جبري أو قسري بحكم الجنس أو العمر أو الصف أو المرحلة أو السكن وغيره.

3- الجماعات المرجعية المتوقعة أو المنتظرة:

وهي الجماعات التي يطمح الفرد في الانتماء إليها ولكنه ليس عضوا فيها الآن، كالانتماء لجمعية علم النفس أو نقابة الأطباء أو المهندسين بعد التخرج من الجماعة أو الطالب الجامعي الذي يطمح بالنجاح في انتخابات مجلس الطلاب.

4- الجماعات المرجعية السلبية:

وهي الجماعة التي يرفض الفرد الانتماء لها أو يحاول الخروج عضويتها لمخالفتها معتقداته واتجاهاته وقيمة كحزب سياسي أو نادي معين. (عدنان يوسف العتوم، 2008، 48-49).

4- بعض المفاهيم المتعلقة بالجماعة:

4-1- ديناميكية الجماعة:

تعني الديناميكية لغويا الحركة نحو تحقيق هدف معين؛ أما اصطلاحا فإن ديناميكية الجماعة هي مجموعة المثيرات والاستجابات التي تحدث داخل الجماعة، وتفاعل هذه المثيرات والاستجابات مع بعضها في المواقف المختلفة التي تمر بها الجماعة وتأثيرها في سلوك الأفراد. كما أن أي سلوك يصدر من أي عضو من أعضاء الجماعة يكون بمثابة منبه لباقي الأعضاء فيستجيبون له استجابات متفاوتة و قد تكون مختلفة فبعضها استحسان وبعضها إهمال وبعضها استنكار. كما أن إدراك الفرد، بمعنى استجابة كل عضو من أعضاء الجماعة، مرتبط بأهمية هذا العضو في الجماعة، وهذا الإدراك هو الذي يحدد سلوكه القادم. بمعنى آخر، فإن مجموعة الاستجابات التي يحصل عليها الفرد من جراء قيامه بأي سلوك تصبح بعد إدراكه لمعانيها وتقديره للموقف من جميع جوانبه مثيرا جديدا يدفعه إلى السلوك من جديد. (سمير حسن منصور، 1991، 143).

4-2- معايير الجماعة:

ويحددها المختصون بوصفها تلك الأنماط السلوكية التي يمارسها أفراد الجماعة، بحيث أنها تنسجم مع الاتجاهات السلوكية التي يتم تحديدها من قبل الجماعات ذاتها وليس بوسع الأفراد تجاوزها، إذ أنهم يتعرضون للعقاب جراء عدم الالتزام بها أو الانسجام معها. فالمعايير عبارة عن قواعد انضباطية للسلوك الجماعي يتحدد من قبل الجماعة ذاتها، وعلى الأفراد الالتزام بهذه المعايير الانضباطية في السلوك، كما أن الرضا المتحقق للفرد من قبل الجماعة ذاتها يتسم بدرجة الالتزام بهذه المعايير واحترامه لها. (محمد قاسم القريوتي، 2000، 83).

واللافت أن المعايير التي تحددها جماعة العمل تعتبر من أكثر المعايير تأثيرا على السلوك الذاتي للأفراد داخل بيئة العمل، على اعتبار أن هذه المعايير هي بمثابة قواعد رقابية للسلوك، وتتميز بما يلي:

– التحديد لما يجب عمله مسبقا وفق المواقف المختلفة.

– تتسم بالثبات النسبي، إذ أن الأفراد يلتزمون باعتمادها كمعايير في أنماطهم السلوكية داخل بيئة العمل.

– اعتماد آلية الإجماع للوصول للقرارات مما يتطلب الأمر إجراء رقابة محكمة على درجة التقيد بها وغالبا ما تتوزع مثل هذه المسؤوليات على أعضاء المجموعة برمتها.

– الاعتماد على الجماعة وليس الفرد في تطبيق مثل هذه المعايير، فمثل هذا السلوك من شأنه أن يصنع المسؤولية على المجموعة بكاملها، وليس على أحد أعضائها.

– اعتبار الالتزام بها مصدرا رئيسيا لرضا العاملين؛ باعتبار أن الأنماط السلوكية المختلفة قد جرى تحديدها وفقا لاعتبارات الجماعة، وليس لاعتبارات ذاتية أو فردية.

4-3- الاتصال في الجماعات:

إن التفاعل بين أفراد الجماعة قد لا ينجح دون وجود اتصال بين أفرادها، فالاتصال هو محور بناء العلاقات. والاتصال داخل الجماعة قد يتم بشكل أفقي – أو عمودي، أو دائري، أو متعدد التبادلات، وهو أفضل في رأي العديد، حيث يقول moscoinci , 1960 أن هذا النوع من الاتصال – الاتصال الدائري– يؤدي إلى الإبداع. (مسلم، 2007، 112).

5- المشكلات التي تواجه الجماعات:

تتكون الجماعات من أفراد مختلفي القدرات والخصائص والصفات، ومن أجل العمل لتحقيق أهداف الفرد والجماعة يتكون بناء الجماعة وتتحدد أنماط الاتصال وعمليات التفاعل الاجتماعي وتتضح قوة تأثير العلاقات الاجتماعية...الخ.

ومن الطبيعي أن تواجه الجماعة أثناء الحياة الاجتماعية بعض الصعوبات والمشاكل التي تعترضها أثناء قيامها بالعمل المنوط بها ومحاولتها للوصول إلى أهدافها، وقد تستطيع الجماعة بجهودها التغلب على تلك المشكلات والمواقف التي تتعرض لها. لذا فإننا سنتناول مشكلات الجماعة من خلال:

5-1- الأسباب التي تؤدي إلى ظهور المشكلات في الجماعة:

5-1-1- القيادة المتسلطة: إذا لم تتوفر للجماعة القيادة الصالحة فإن الجماعة قد تتعثر بعض الشيء لأن القائد يساعد الجماعة في تشخيص المشكلة واستعراض البدائل وتقييم الحلول هذا من جانب ومن جانب آخر إذا كانت المهارة لدى القائد محدودة فإن الجماعة ستفشل في تحقيق أهدافها، كما أن تسلط القائد واتخاذ قرارات منفردة بعيدا عن الجماعة قد يؤدي ذلك إلى فشل الجماعة وظهور المشكلات في الجماعة. (سلمي، 1999، 93).

5-1-2- شيوع المسؤولية: في بعض الأحيان تؤدي المشاركة إلى شيوع المسؤولية، وإلى صعوبة تحديد من يستحق الثناء ومن يستحق اللوم. فالقرار الذي يتخذ في إطار الجماعة كثيرا ما يحوي درجة عالية من المجازفة والمخاطرة نتيجة شيوع المسؤولية.

5-1-3- السرعة في اتخاذ القرارات: ففي موافق الأزمات والطوارئ قد لا تتاح للجماعة فرصة اتخاذ قررا صائب يتعلق بمصيرها ففي هذه الظروف يكون عامل الزمن ملحا وتكون السرعة من العوامل التي تؤدي إلى حدوث مشكلات في الجماعة. (السلمي، 1999، 94).

5-1-4- عدم رغبة الأعضاء للمشاركة في أنشطة الجماعة: فمن العوامل التي تضعف من رغبة الأعضاء للمشاركة في نشاط الجماعة وجود مشاعر الكراهية وعدم اقتناع الأعضاء بأهداف الجماعة، وعدم استعدادهم لتحمل المسؤولية.

5-1-5- عدم وجود أعمال جماعية يشترك فيها الأعضاء: تساعد الأعمال الجماعية على إيجاد أنواع من العلاقات تؤدي إلى التعاون بين أعضاء الجماعة وغياب هذه الأعمال يؤدي إلى وجود مشكلة الصراع والنزاع في الجماعة، حيث أن العمل الجماعي يؤدي إلى تحقيق الأهداف بطريقة جماعية، ويؤدي ذلك إلى شعور الأعضاء بالسعادة المشتركة.

5-1-6- عدم إشباع الحاجات الفردية والجماعية: من العوامل التي تساعد على بقاء الجماعة واستمرارها وتماسكها هي أن تساعد الجماعة الأفراد على إشباع حاجات أفرادها فإذا كانت الجماعة لا يمكنها أن تشبع حاجات أفرادها فإنها سوف تواجه عدد من المشاكل تؤدي تفككها.

5-1-7- عدم ملائمة التنظيم لأعمال الجماعة: تحتاج الجماعة إلى نوع من التنظيم لتقويم بأعمالها من خلال ذلك التنظيم ولكن المغالاة في التنظيم قد يؤدي إلى وجود

مشكلات، كما أن غياب هذا التنظيم يؤدي أيضا إلى وجود مشكلات في الجماعة (السيد عبد الحميد عطية، 2002، 221) .

ويرى **محمد شمس الدين أحمد** أن الأسباب التي تؤدي إلى ظهور المشكلات في الجماعة تتمثل فيما يلي:

1. أسباب تتعلق بالفرد.
2. عدم المبادرة إلى علاج المشكلات الصغيرة .
3. التنظيم الخطأ أو المغالاة في التنظيم.
4. عدم وضوح أغراض الجماعة .
5. زيادة حجم الجماعة .
6. قيام الجماعة بأعمالها بسرعة زائدة.
7. كثرة العمل والإجهاد.
8. سوء توزيع العمل على الأشخاص.
9. عدم الأمانة في تقويم أعمال الجماعة.
10. عدم اشتراك الجماعة في حل مشكلاتهم.
11. عدم فهم الأعضاء لقانون و لائحة الجماعة. (سلمي، 1999، 95-96).

5-2- أنواع المشكلات التي تواجه الجماعة:

تواجه الجماعات بعض المشكلات الفردية الخاصة بأعضائها أو مشكلات جماعية تتعلق بقيام الجماعة بوظائفها كما يمكن أن تواجه مشكلات بينها وبين الجماعات الأخرى في المؤسسة، وفيما يلي عرض لتلك الأنواع: (سلمي، 1999، 96)

5-2-1- مشكلات السلوك والعلاقات الشخصية:

يختلف سلوك الأفراد بالنسبة لبعضهم البعض، ومن المرغوب فيه أن يتصف سلوكهم بالاتزان الذي يقره المجتمع الذي يعيشون فيه، ولأسباب مختلفة تتعلق بالأفراد، نجد أن بعض الناس يحاولون استخدام الجماعة لحل مشكلاتهم أو إشباع رغباتهم الشخصية التي تضايق الجماعة وأفرادها، ويصحبون عوامل هدم وتفكك بدلا من البناء والتماسك، فالشخص السلبي الذي يشكو دائما بضعف الروح المعنوية للجماعة قد يشتت أعضائها، والشخص الذي يتدخل فيما لا يعنيه والشخص الأناني الذي لا يتعاون مع باقي أفراد الجماعة، كل هؤلاء

يسببون مشكلات في الجماعة تدعوا إلى تعطيلها وعدم تقدمها التقدم المرغوب فيه نحو تحقيقي أهدافها الموجودة. (محمد سيد فهمي، 144، 145).

5-2-2- المشكلات الوظيفية:

المقصود بها المشكلات التي تتعلق بقيام الجماعة وبوظائفها كجماعة تعمل على تحقيق أهدافها ويمكن تلخيص المشكلات الوظيفية للجماعة فيما يلي:

- **عدم فهم أهداف وأغراض الجماعة:** إن أكبر مشكلة تعترض الجماعة وتقف حجر عثرة أمام تماسكها والاحتفاظ بروح معنوية عالية بين أفرادها ووضع برنامج شامل يحقق حاجاتهم ورغباتهم هو عدم فهم الأعضاء لأهداف وأغراض الجماعة بوضوح.

- **عدم تنمية صفات القيادة بين أعضاء الجماعة:** يجب على أخصائي الجماعة أن يعمل جهد استطاعته في أن ينمي صفات القيادة بين الأعضاء، والاستفادة من ذلك ايجابيا، فلا يقوم أعضاء معينون بالأعمال الخاصة بالجماعة دائما، بل يجب أن تتاح الفرصة لجميع الأعضاء لأداء هذه الأعمال بالتناوب على قدر المستطاع، وأن يدرب كل شخص في الجماعة على تحمل المسؤولية والقيام بالعمل الذي يوكل إليه في حدود طاقته.

- **وجود العشيرات في الجماعة:** إن وجود العشيرات في الجماعات كبيرة الحجم يكون سببا في تفكك الجماعة والقضاء على تماسكها، خاصة إذا ما أرادت العشيرة أن تقوم بتأدية أعمال الجماعة دون السماح لبقية الأعضاء بالاشتراك في ذلك، أو أن تعمل العشيرة على تحقيق أغراضها الذاتية بغض النظر عن برامج الجماعة الموضوعة لصالح الأعضاء والجماعة، وعلى كل فإن وجود العشيرات في الجماعة ذات الحجم الكبير كثيرا ما يكون سببا في خلق المشكلات والمتاعب التي تعوق الأعضاء والجماعات على النمو والتقدم.

- **وجود المنازعات في الجماعة:** إن المنازعات داخل الجماعة دائما ما تعوقها عن التقدم وتحقيق أهدافها، خاصة إذا ما استغل أمرها، فهي قد تكون أحيانا السبب في انقسام الجماعة إلى أحزاب تعكر صفو الحياة وتعمل على تفككها لذلك يجب معالجة الخلافات والمنازعات التي تظهر في الجماعة في مراحلها الأولى لكي لا تحتاج إلى الوقت الطويل، والمجهود الكبير عل فضها و إزالة أسبابها.

- **مشكلات التنظيم و الروتين:** إن الروتين والتنظيم الزائد عن الحد في الجماعة يسببان الكثير من المتاعب التي تعوق الأعضاء وخاصة القادة منهم عن سرعة البت في الأمور،

وأخذ القرارات و توزيع المسؤوليات والاستمتاع ببرامج الجماعة، فالتنظيم الوظيفي الزائد عن الحد، الذي يشمل اللجان المتعددة وكثير القواعد والتعليمات، يستنفد الوقت الطويل من القادة والأعضاء، والذي كان من الصالح استخدامه في وضع ومناقشة وتنفيذ الخطط والبرامج المتعلقة بالجماعة. (جابر عوض سيد، 2007، 150-151).

5-2-3- المشكلات التي تقوم بين الجماعات:

إن تنافس الجماعات التحقيق الأغراض الشخصية والاجتماعية كثيرا ما يكون سببا في خلق المشكلات التي تعمل على تفككها وذلك للمنافسة التي غالبا ما تتحول إلى صراع بينها، لأن كل جماعة تحاول أن تفوز وتسبق الجماعات الأخرى.

وشعور الجماعة بالعظمة وبأنها أحسن من الجماعات الأخرى يشبه المنافسة تماما في آثارها الهدامة، لأن هذا الشعور يوحي باحتقار الجماعة للجماعات الأخرى وعدم التعاون معها. (ضياء الدين إبراهيم نجم، 2000، 373).

6- كيفية جعل الجماعة تحقق أداء أفضل للتنظيم:

يرى **رينسيس ليكرت R.Likert** أنه من أجل تحقيق أداء أفضل للتنظيم، يجب خلق جماعات عمل متماسكة تنسجم أهدافها مع أهداف إدارة التنظيم، ويتم ذلك -وفقا **لليكرت**- بواسطة منسقين أكفاء، أطلق عليهم " **محاور اتصال وربط** " يكونون أعضاء في أكثر من جماعة من هذه الجماعات و تربط محاور الربط أو الاتصال بين هذه التفضيلات المحددة لإحدى الجماعات بأعضاء جماعات أخرى لها عمل مشترك أو متداخل مع الجماعة الأولى، كما يمكن أن تتعرف الجماعة الأولى عن تفضيلات الجماعات الأخرى من خلال هذه المحاور.

ويرى **ليكرت** أن القائم بدور محور الربط يؤدي ثلاثة وظائف:

- فهو يساعد الجماعة على تحقيق إجماع على مسالة ما.
- ثم ينقل هذا الإجماع إلى جماعة أخرى ينتمي إليها.
- وأخيرا يحاول في حالات الصراع داخل الجماعة أن يسهل حسم أو تسوية هذا الصراع. (سعيد عيد مرسي بدر، 2000، 181).

ومن منظور الإدارة، فإنه قد يبدو دائما من المرغوب فيه زيادة درجة تماسك مجموعة العمل، على سبيل المثال، إذا كانت المجموعة تمتلك أنماط أو قواعد سلوكية ايجابية فيما

يتعلق بالإنتاجية، إلا أنها ليست متماسكة بالدرجة الكافية، هنا فإن تدخل الإدارة لزيادة درجة التماسك لدى المجموعة قد يكون مفيد للغاية.

ومن بين الاستراتيجيات التي يمكن للإدارة إتباعها لزيادة تماسك المجموعة ما يلي:

- تشجيع الموافقة والقبول لأهداف الجماعة.
- تحقيق التجانس في عضوية الجماعية.
- زيادة معدلات التعامل أو التفاعل بين أعضاء الجماعة.
- تقليل حجم الجماعة.
- تهيئة الاستقلال المادي أو الاجتماعي للجماعات عن الجماعات الأخرى. (جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، 2002، 467- 468).

7- مظاهر ارتفاع الروح المعنوية لجماعات العمل:

يمكن تلخيص مظاهر ارتفاع الروح المعنوية بين أعضاء الجماعات، فيما يلي:

- عدم وجود صراع بين الأفراد ببعضهم بعض.
- تماسك بين أعضاء الجماعات لتحقيق هدف مشترك.
- قدرة أعضاء الجماعات مجابهة الأزمات والمشاكل بشيء من الحزم والتكيف.
- ارتفاع كمية الإنتاج.
- ارتفاع جودة الإنتاج.
- قلة الموارد التالفة.
- انخفاض نسبة تغيب العمال عن عملهم وتأخرهم عن مواعيد حضورهم.
- انخفاض معدل دوران العمل بين العمال.
- انخفاض معدل الحوادث.
- انخفاض معدل الشكاوي والتظلمات. (عادل حسن، 2003، 465).

خلاصة

مما سبق يمكننا القول أن إدارة التنظيم إذا ما أرادت تفعيل دور مواردها البشرية فإن عليها الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية التي تؤثر في سلوك الأشخاص وبالتالي على أدائهم؛ وهذه الجوانب تتأثر كثيرا في تشكلها بالجماعات التي يعمل بداخلها الفرد، فقد مبعثا ومنبعا للسلوكيات الايجابية التي تتماشى وأهداف المؤسسة؛ غير أن ذلك قلما يحدث، فالغالب هو تعارض أهداف الجماعات –وبخاصة منها غير الرسمية– والأفراد مع الأهداف الرسمية للتنظيم، الأمر الذي يجعل من دراسة وفهم جماعات العمل أمرا أساسيا في سبيل الحصول على ثقة الأفراد وإيجاد منافذ وسبل للتفاهم والاتفاق والتوافق معهم، وذلك سعيا لتفعيل أدوار الأفراد في العمل وتحسين أدائهم، على اعتبار أن تحسين الأداء لا تتحكم فيه القدرة على العمل فحسب؛ وإنما أيضا الرغبة فيه والدافع إليه، والتي تستمد قوة دفعها من مدى استجابة الإدارة لحاجات مواردها البشرية المطلوبة بشدة.

الفصل الثالث: مقاربة سوسيوتنظيمية للسلوك التنظيمي

تمهيد:

السلوك التنظيمي هو ذلك الميدان المتخصص في دراسة السلوك الإنساني في المنظمات وذلك بأسلوب علمي يعتمد على الأبحاث والمتابعة لكي يشتق معلومات هامة وقيمة عن المنظمات. وتستخدم هذه المعلومات كأساس للمساعدة في حل كثير من المشاكل التنظيمية التي تواجه المؤسسات.

وعلم السلوك التنظيمي هو ذلك العلم الذي يجيب عن الأسئلة المتكررة مثل ما السبيل إلى دفع العاملين إلى مزيد من الإنتاجية؟ وكيف تخلف حالة الرضا الوظيفي؟ وكيف يمكن قيادة العاملين بأسلوب فعال؟ ومتى يجب تنظيم الناس في جماعات وفرق عمل؟ ...الخ.

إن السلوك التنظيمي هو الترجمة الحقيقية لمدى ما يقوم به العاملون من تأدية لواجباتهم المنوطة بهم مقابل حقوق يتقاضونها سواء كانت معنوية أو مادية.

ويختلف السلوك الإنساني عن السلوك التنظيمي وعن السلوك الإداري.

فالسلوك الإنساني يتكون من كافة أنواع سلوك الإنسان في حياته العامة والخاصة أما، **السلوك التنظيمي** فهو عنوان شامل لسلوكيات كافة فئات العاملين في التنظيمات الإدارية أما، **السلوك الإداري** فيتناول سلوك فئة المديرين الذين تتضمن مسؤولياتهم الإشراف على غيرهم ، وهم فئة المشرفين ورؤساء الأقسام والدوائر وصولا إلى فئة الإدارة العليا.

1- تطور دراسة السلوك التنظيمي في نظريات التنظيم:

1-1- نظرية الإدارة العلمية: وهي النظرية التي نسبت **لفريدريك تايلورfrederic taylor** **(1856 م – 1917م)** من أوائل من اهتموا بتطبيق أسلوب علمي في تناول قضايا العمل، حيث وضع مجموعة مبادئ يمكن أن تكون بديلة عن أسلوب المحاولة والخطأ الذي شاع الاعتماد عليه في تلك الفترة. وأصدر سنة 1911م كتابا بعنوان "**مبادئ الإدارة العلمية**" يشرح فيه مجموعة من المبادئ العامة للإدارة العلمية، والتي هي عبارة عن فلسفة وثورة عقلية وفكرية كاملة، تحدد الإجراءات اللازمة التي تتبعها الإدارة لتحقيق الكفاية الإنتاجية. وتتلخص هذه المبادئ في ثلاثة محاور أساسية هي: (محمد علي محمد، 1992، 139).

الأول: استخدام دراسات الحركة والزمن للوصول إلى الطريقة المثلى الوحيدة لأداء العمل، وهي الطريقة التي تسمح بتحقيق أعلى إنتاج يومي ممكن.

الثاني: تزويد العمال بحافز تشجيعي يدفعهم إلى أداء العمل وفقا للطريقة التي تم التوصل إليها بأسلوب علمي.

الثالث: هو استخدام خبراء متخصصين للإشراف على الظروف المختلفة المحيطة بالعامل مثل: سرعة الآلات، طريقة الأداء... الخ

وأهم ما جاءت به نظرية الإدارة العلمية ما يلي:

1- سلوك أعضاء التنظيم ينبغي تكييفه حسب الجانب الفني والآلي للتنظيم.

2- ينبغي أن يكون السلوك داخل التنظيم سلوكا نموذجيا (مثاليا)، مصمما بدقة كي يحقق الأهداف التنظيمية.

3- ينقسم السلوك التنظيمي إلى نموذجين:

أ- **نموذج السلوك الإداري:** وهو الذي يمثل أهداف التنظيم الرسمية، ويتجسد في نشاطات التصميم، والتخطيط، والعمل، والرقابة، والتدريب، والضبط، وبذلك يسهر على ضمان حسن سير السلوك العمالي، وامتثاله لنموذج السلوك الرسمي.

ب- **نموذج سلوك العمال:** وهو السلوك الذي ينبغي العمل على تكييفه مع السلوك المثالي الذي يحقق أهداف التنظيم، والعمل بكل الوسائل على جعله ينسجم معه.

4- السلوك التنظيمي سلوك راشد اقتصاديا، فخياراته مبنية، على حسابات العوائد الاقتصادية لذا فهو قابل للاستجابة للحوافز المادية. وكي ينجح التنظيم ينبغي العمل على جعل السلوك متعاون، بتوفير تلك الحوافز.

5- السلوك المثالي في التنظيم سلوك منمط، ومستمد من دراسات علمية قائمة على أساس تقليص الفاقد في الوقت والجهد (دراسة الحركة والزمن)، حيث لكل مهمة مجموعة حركات نمطية هي الطريقة المثلى لأدائها في أقل وقت.

6- كفاءة السلوك تتحدد أيضا بالتخصص الدقيق حيث تزيد كفاءة السلوك التنظيمي كلما زاد تقسيم العمل و التخصص فيه.

7- كما ترتبط كفاءة السلوك أيضا بالجانب الفيزيولوجي (كمية الجهد الممكن بذله والاستمرار فيه)، وحسب هذه النظرية فالسلوك التنظيمي يبدو معزولا أو ينبغي عزله عن بيئته الاجتماعية، سواء الخارجية أو الداخلية للتنظيم، والنظر إليه فقط من وجهة النظر التنظيمية الرسمية، لأن التنظيم ككل نسق مغلق حيث الأعضاء مجرد أفراد مدفوعين اقتصاديا، بما يمكن إخضاعهم لنموذج السلوك الرسمي بعيدا عن تأثير بيئاتهم التي نشئوا فيها وخصائصهم الفردية الأخرى، بما يمكن أيضا جعلهم نماذج للسلوك الرشيد الذي يستجيب للحوافز المادية (الأجر والمكافئات) واللوائح والتوجيهات والأوامر التنظيمية الرسمية المتدفقة إليهم عبر قناة اتصال رسمية محددة.

لقد وجهت الكثير من الانتقادات لنظرية الإدارة العلمية لتركيزها على الجوانب الرشيدة في التنظيم وإهمالها العنصر البشري والجوانب غير الرشيدة، ونستطيع أن نجمل مجموع الانتقادات فيما يلي:

- التأكيد على النواحي الرسمية في التنظيم وبالتالي إهمال سلوك العاملين والحوافز، والتركيز على الهيكل التنظيمي، وعلى القواعد الواجب إتباعها لوضع هدا الهيكل.
- لا تصف هذه النظرية السلوك الحقيقي بل تحدد السلوك المعياري (*) باستخدام أساليب نموذجية.
- عدم واقعية الفروض التي بنيت عليها هذه النظرية، مثل ترشيد سلوك أعضاء التنظيم.

* السلوك المعياري: هو السلوك النظري المحدد بمعايير معينة مدروسة سابقا، الواجب تطبيقها من طرف الأفراد.

➢ حددت هذه النظرية دور العاملين في مجرد تلقي التعليمات وتنفيذها بطريقة الأداء المثلى، أي أنها اعتبرت الإنسان مجرد آلة.

2-2- نظرية العلاقات الإنسانية: Human relation theory

لقد ظهر اتجاه العلاقات الإنسانية وتطور كرد فعل على طروحات والمداخل التي تؤكد على الجانب العقلاني في التنظيم، ولذلك وجدنا أصحاب هذا الاتجاه يركزون على بعض العناصر التنظيمية التي لم تلق اهتماما جانبيا من النظريات الكلاسيكية.

تنسب النشأة الأولى لنظرية العلاقات الإنسانية إلى أعمال عالم الاجتماع الصناعي **إلتون مايو Elton Mayo** وزملائه بجامعة هارفرد وتجاربهم الشهيرة التي تعرف بتجارب مصنع **هاوثورن Hawthorne Factory** التابع لشركة **ويسترن إلكتريك Western Electric** بشيكاغو في الفترة ما بين (1927-1932)، وقد شكلت النظرية بداية التحول نحو الدراسة والاهتمام بالسلوك التنظيمي كمتغير تنظيمي من خلال إدراك أهمية التكوين النفسي والاجتماعي للعمال داخل التنظيم، وأنماط العلاقات والتفاعلات بينهم، وتأثيرها على توجهاتهم نحو التنظيم وتأثيرها على نتائج أدائهم وكفاءتهم، ومن أهم ما جاءت به النظرية من رؤى حول السلوك التنظيمي ما يلي:

- ليس السلوك التنظيمي خاضع فقط لظروف مادية (إضاءة، تهوية)، بل له أبعاد متعددة نفسية واجتماعية، فنمط القيادة والإشراف الذي يراعي ظروف العمال، ويتعاون معهم من خلال الاتصال المفتوح ويتيح لهم فرصة المشاركة، له دور في التأثير الايجابي على معنوياتهم وإنتاجهم، حيث توصل مايو من دراسته إلى أن إشراك العمال في القرار يؤثر إيجابا على روحهم المعنوية وإنتاجيتهم. (علي السلمي، 97- 104).

- السلوك التنظيمي قابل للتحفيز من خلال الحوافز غير الاقتصادية (المدح، الشكر، الاهتمام والتقدير للجهود والانجازات، والاستمتاع للمشاكل والانشغالات ...) التي تسهم في تحقيق الشعور بالرضا، لذلك اهتمت النظرية بمسالة الديمقراطية التنظيمية وقيم المشاركة والاعتراف بالأثر الاجتماعي على سلوك العمال، حيث التنظيم نظام اجتماعي وليس هيكل وظيفي فحسب لأن العمال لا يواجهون سياسات وقرارات الإدارة كأفراد منعزلين، بل كأعضاء في جماعات بينهم روابط تكاتف وتشابك وهذه العلاقات الاجتماعية تسهم داخل التنظيم في تشكيل التوجهات وتؤثر على الرضا والإنتاجية. (علي السلمي، 2004، 96-85).

– يظهر الأثر السلبي للظروف النفسية والاجتماعية، على السلوك التنظيمي في شكل ملل وإحباط وضعف للروح المعنوية وتغيير العمل، وهذه تنعكس سلبا على إنتاجيتهم ورؤيتهم لأهدافهم وأهداف التنظيم، كما يظهر أثرها الايجابي في شكل رضا وكفاءة وتعاون مع إدارة التنظيم وإنتاجية عالية.

– جماعة العمال تميل لتشكيل تنظيم غير رسمي بقيمه وأعرافه وأهدافه، موازي للتنظيم الرسمي ويساهم في تحقيق الإشباع النفسي لأعضائه وتحفيزهم. (أحمد ماهر، 2003، 35).

– السلوك التنظيمي تحركه دوافع إنسانية متعددة (مشاعر وانفعالات وميول ...).

– ولكي تنجح قيادة التنظيم في التعامل مع السلوك التنظيمي، ينبغي أن تكون لها مهارات اجتماعية وليست فنية فقط. (عبد الله محمد عبد الرحمن، 2003، 308–310).

إن نظرية العلاقات الإنسانية تنظر للسلوك التنظيمي في إطاره الإنساني، من حيث اعترافها بأن العامل عضو التنظيم إنسان ببعده الاجتماعي الذي يتجلى في السعي لعلاقات أفضل مع الآخرين، بسمة إنسانية جماعية هي التعاون وليس التنافس، وإن سلوكه يتأثر بحاجاته الاجتماعية؛ لذا كانت رؤيتها للتخصص وتقسيم العمل بأنه يؤدي للروتينية التي تؤثر على تلك الحاجات وتولد مشاعر ملل واستياء، كما رأت أهمية البعد النفسي في السلوك: حيث الشعور بالأهمية والقيمة والتقدير من خلال المشاركة في قرارات العمل والاعتراف بالانجازات وضرورة مراعاة الضروف النفسية والاجتماعية لخلق بيئة عمل أفضل تحقق الرضا عن العمل لكن رغم ذلك بقي الفصل بين السلوك الإداري باعتباره يمثل دائما الرسمية التي تخدم أهداف التنظيم، وسلوك العمال الذي يمكنه الانحراف عن تلك الأهداف الرسمية والنظرية في هذا الجانب كأنها ترى في سلوك الإدارة الرسمي دائما يمثل نموذج غير منحرف عن أهداف ومصالح التنظيم. (جوردن مارشال، 2001).

على الرغم من الإضافات الواضحة التي جاءت بها مدرسة العلاقات الإنسانية إلا أنها تعرضت إلى الانتقادات من بعض الباحثين، ويعتبر " **دافيد بل** " من اشد المعارضين لأفكار مدرسة العلاقات الإنسانية، " على اعتبار أن مجرد إعطاء عنصر الشعور بالانتماء كل القيمة والأهمية هو أمر بغيض على حد زعم دافيد بل الذي انتقد تجارب **هاوثورن،** بل وأطلق التسمية الساخرة على مدرسة العلاقات الإنسانية التي اعتبرها موضة السنوات الأخيرة " (خليل محمد حسن الشماع، خضر كاظم حمود،2000، 35).

ولقد بلغت الحملة ضد حركة العلاقات الإنسانية ذروتها على يد " **مالكون ماكينز**" الذي هاجم المنهج الإنساني " وعبر عن قلقه من الاهتمام الجارف بالجوانب الإنسانية على حساب الكفاية في أداء العمل وإتقانه كما و كيفا "(المرجع نفسه، 151).

إن تركيز أصحاب هذا المدخل على دراسة التنظيم غير الرسمي، قد جعلهم يغفلون تماما الإشارة إلى التنظيم الرسمي وتبيان أثره في تشكيل سلوك العاملين. وأخيرا إن حركة العلاقات الإنسانية، إذ تعتبر التنظيم نظاما مغلقا يتوقف سلوك أعضائه على ما يجري بداخله فقط، إنما تتجاهل اثر الجماعات الاجتماعية خارجه، وهي بذلك تسقط عنصرا هاما من عناصر تفسير السلوك الإنساني في تنظيمات العمل.

2-3- النظرية السلوكية / نظرية العلوم السلوكية (1965، الآن).

تطورت المفاهيم التي جاءت بها نظرية العلاقات الإنسانية إلى نظرية سلوكية للتنظيم حيث تدرس التنظيم باعتباره منظومة سلوكية، فهو محصلة لسلوك ينبغي أن تنظر إليه نظرة صحيحة لفهمه وتحديد كيفية التعامل معه، فالسلوك هو المتغير الأساسي للتنظيم، وقد نمت النظرية وتطورت بالاعتماد على الكثير من المفاهيم من ميادين علمية عديدة، علم الاجتماع، علم النفس الاجتماعي، علم الإنسان الاجتماعي، علم الإنسان، والسلوك التنظيمي حسب النظرية، له أبعاد إنسانية نفسية وفيزيولوجية واجتماعية وينبغي أن يدرس على هذا الأساس ويحدد ماهر أهم ما جاءت به النظرية السلوكية في: (ماهر، مرجع سابق، 40).

1- حاجات الناس مختلفة حيث تسيطر على البعض و توجهه، الحاجات المادية والبعض الحاجات المعنوية في التقدير والاحترام، وتحقيق الذات، ولإبراز طاقتهم ينبغي مساعدتهم على إشباع تلك الحاجات.

2- أعضاء التنظيم يسعون للنضج والنجاح في العمل، وإبراز طاقتهم كي يشعروا بالكمال والنجاح، لذا ينبغي أن يكون العمل في التنظيم مصمما لكي يساعدهم على ذلك.

3- يسعى أعضاء التنظيم ليكونوا منضبطين في العمل، والرقابة الشديدة قد تفسد ذلك لذا على الإدارة أن تسعى لجعل الأعضاء يشعرون بمسؤوليتهم عن أعمالهم بما أن تسعى لجعل الأعضاء يشعرون بمسؤوليتهم عن أعمالهم بما يعمق لديهم الإحساس بالانضباط الذاتي ويشجع لديهم حب الرقابة الذاتية على العمل ونتائجه.

4- يتميز أعضاء التنظيم بكونهم يملكون قدرا من الدافعية للعمل بأداء مميز، ويمكن للتنظيم الاستفادة من ذلك بتوفير أعمال وظروف مواتية تساعد على إبراز طاقات العمل والانجاز لديهم.

5- الخصائص الفردية: مثل طريقة الفهم وأسلوب اكتساب السلوك والاتجاهات والقدرات وأسلوب الاتصال بالآخرين والقدرة على القيادة، عوامل تتضافر للتأثير على السلوك الفردي.

6- الفرد في التنظيم يتداخل مع أهداف التنظيم من التماثل أو التعارض مع أهدافه فإن لم يكن هناك تعارض مع أهدافه سعى بكل طاقاته لتحقيق تلك الأهداف.

7- نمط السلوك يتغير حسب الموقف الذي يتعرض له القائم به، ويختلف من دولة إلى الأخرى.

وهذه النظرية حاولت تفسير سلوك العاملين من خلال الاعتراف بالجوانب السلبية والايجابية لكل من سلوك الأفراد وسلوك الإدارة حيث أوجبت تلك النظرية على الإدارة أن تسعى إلى إشباع حاجات الفرد والتي منها: (محمد الصيرفي،2007، 181).

1- الحاجة المشتركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها، وذلك عن طريق وجود قيادة ديمقراطية.

2- الحاجة للانتماء إلى الجماعات على أسس شخصية وذلك عن طريق تشجيع الجماعات في العمل أو على الأقل عدم افتراض أنها تعمل ضد صالح التنظيم.

3- الحاجة للتفاهم ما بين العمال والإدارة وما بين العمال أنفسهم لما في ذلك من مساهمة في خلق التعاون الفعال لتحقيق الأهداف.

- وبالرغم من أن هذه النظرية تقدم مجموعة من المبادئ التي أثبتت التجارب أنها ناجحة ، إلا انه ما زالت هناك عناصر أخرى في العملية الإدارية والمنظمات التي لم تغطيها النظرية، فقد اهتمت النظرية بالجوانب السلوكية مع إغفال العمليات الإدارية والتنظيمية.

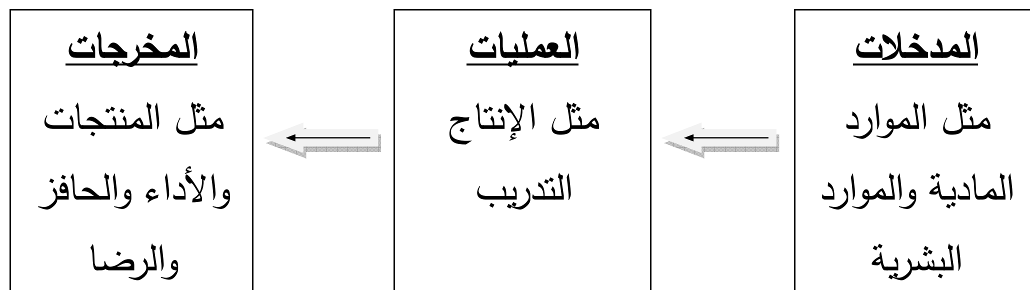
2-4- نظرية النظام المفتوح /النسق المفتوح: Open System theory :

كانت البدايات الأولى لظهور هذا المدخل من خلال تحليلات (**ميشيل كروزييه Michel Crosier**) في دراسته لهيئتين تنظيميتين حكوميتين في فرنسا، وكذلك في دراسات امبريقية مثل دراسة كل من (**إيفان Evan**) و (**لاتويك Litwak**) و (**هيلتون Hylthon**) وغيرهم، إلا أن التقدم النوعي في استخدام النسق المفتوح في تحليل التنظيمات،

كان حسب معظم علماء النفس وعلماء الاجتماع على يد كل من **(دانييل كاتز Daniel Katz)** و**(روبرت كاهن Robert Kahn)** في كتابهما المعنون " علم النفس الاجتماعي في دراسة التنظيمات " **Social psychology of organization** " الصادر عام 1966. وفيه أوردا العديد من العناصر الهامة التي توضح طبيعة ذلك التحليل ومنها: اعتبار الأنساق التنظيمية بناءات تتأثر بالأحداث والتغيرات الخارجية للبيئة عموما. (عبد الله محمد عبد الرحمان، 1988، 304-305).

ظهر هذا المدخل ليقدم رؤية مختلفة عن الرؤى السليقة حول ظهور التنظيم وخصائصه الأساسية وعملياته، رؤية تقوم فكرتها المحورية على وصف التنظيم كنسق اجتماعي **Social System**، وصف أورده **(بارسونز Parsons)** في مقالتين شهيرتين له، أوضح من خلالهما أن التنظيم نسق اجتماعي يشتمل على جانبين أحدهما " البناء الداخلي " للتنظيم، وثانيهما العلاقات الخارجية " والتي تشير إلى علاقة التنظيم بالمجتمع. (اعتماد علام، 1994، 38).

تعتمد هذه النظرية على اعتبار التنظيم ككل نظلم يحوي مجموعة من الأنظمة المتفاعلة مع بعضها، وهو ذاته جزء من نظام أكبر، تمثله الظروف والأوضاع والمؤثرات البيئية المحيطة (علي السلمي، 2004، 21). والتنظيم بذلك ليس ثابتا، بل نظام متحرك حيث يحصل على موارده من المجتمع ويحولها إلى مدخرات من خلال ما يجريه عليها من أنشطة وعمليات، والسلوك التنظيمي سلوك نفسي متعدد الأبعاد والمحددات من فردية واجتماعية خارجية واجتماعية تنظيمية، ويوضح الشكل التالي هذه الفكرة، وهي ما تسمى النظام المفتوح **Open System** .



شكل -1- نظرية النظم

يرى **بونونو و بودتيش** أن دراسة السلوك التنظيمي تطورت لتشمل العمليات والتفاعلات على مستوى النظم الفردية والتنظيمات والمحيط، ولم تعد مقتصرة فقط على الاهتمام بتفهم عمليات التصرف الفردية والتفاعل بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم (المرجع نفسه، 28). لقد أصبح ينظر للسلوك التنظيمي باعتباره خاضعا لتأثير البيئة الخارجية للتنظيم بما توفر له من فرص وما تحيطه به من مهددات وتأثير التقنية من حيث متطلباتها التنظيمية وضرورة التكيف مع تطورها (المرجع نفسه، 20).

إن التنظيم هو الوعاء الذي يتشكل داخله سلوك العناصر البشرية، لكن ليس باعتباره هو المتحكم الوحيد في ذلك السلوك وتوجيهه وفق ما يريد حسب مكوناته وعناصره التقنية والمادية... بل باعتبار التنظيم ذاته محصلة تفاعل ينتج أشكال التصرفات (أداء قرارات، اتصالات، قيم)، وهو خاضع في ذلك لتأثير البيئة الخارجية لمختلف عناصرها، اجتماعية، ثقافية، تكنولوجية، تنظيمية، قانونية اقتصادية وسياسية... لذا ففهم السلوك التنظيمي يقتضي تحليل جميع تلك العناصر، حيث العنصر البشري مورد تنظيمي، مثل بقية الموارد لكنه يختلف عنها في كون سلوكه الذي تشكل في بيئة خارجية بأبعادها المختلفة، يؤثر في التنظيم كما يؤثر بيئته الداخلية (التنظيمية).

إن أي مظهر من مظاهر السلوك التنظيمي كما يكون متأثرا بعوامل التعلم و التذكر والإدراك يكون أيضا مشكلا طبقا للموقف الاجتماعي الذي يعيشه الفرد، فكل فرد يعيش في بيئة اجتماعية وبالتالي تصعب دراسة السلوك الفردي بمعزل عن المؤثرات الاجتماعية (المرجع نفسه، 236)، حيث يتحدد السلوك التنظيمي بتأثير التفاعل بين عديد من المتغيرات بعضها داخلية نابعة من التنظيم ذاته ومتصلة بتكوينه وتراثه التاريخي... والبعض الأخر نابع من طبيعة البيئة المحيطة به (المرجع نفسه، 240). إن قيم ورغبات واتجاهات وعلاقات الأفراد كمدخلات تنظيمية لها دور في تحديد السلوك التنظيمي يساوي أو يفوق دور المدخلات المادية: رؤوس الأموال والآلات والمعدات. كما إن مدخلات أخرى مثل: المعلومات والبيانات المتاحة عن المجتمع وتكوينه، والفرص والمخاطر الموجودة والعادات الاستهلاكية والاستثمارية... لها دور كبير في تحديد السلوك التنظيمي كما تؤثر مخرجات التنظيم على السلوك التنظيمي، وتساهم من ناحية في فهمه ودراسته، حيث يسهم تحليلها

وفهمها في تحديد مختلف أبعاد السلوك التنظيمي وأثاره على التنظيم وأهدافه بنفس القدر الذي يساهم في تحليل وفهم نوع المدخلات وكيفية تعامل التنظيم معها.

2- علاقة السلوك التنظيمي بالعلوم الأخرى:

من المهم التعرف على العلوم الاجتماعية ذات العلاقة بالسلوك الإنساني، حيث استفاد علم السلوك التنظيمي من هذه العلوم من خلال فترة تطوره، وفيما يلي فكرة مختصرة عن هذه العلوم الاجتماعية ذات الصلة بعلم السلوك التنظيمي:

2-1- علم النفس: Psychologie :

يركز علم النفس على دراسة السلوك الإنساني ومحاولة تفسيره، وتحليله وقياسه، ودراسة التغير في هذا السلوك (راوية حسن، 2002، 11).

وعلم النفس أيضا يدرس العلاقات الوظيفية بين سلوك الأفراد والمؤثرات غير الإنسانية، ويستطيع المدير أن يستفيد من المعارف الأساسية التي يقدمها علم النفس والتي تتركز في فهم حاجات الأفراد ورغباتهم، ومعرفة دوافع العمل عندهم، وبالتالي يستطيع المدير أن يضع البرامج التحفيزية الفعالة التي تؤثر عليهم (محمود سلمان العميان،2004، 25).

وينقسم علم النفس إلى عدة فروع نذكر منها ما يلي:

2-1-1- علم النفس الصناعي: ويختص بدراسة المشكلات النفسية للعاملين في المصنع، حيث يساعد ذلك على زيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف الإدارة. ومن أهم مجالات علم النفس الصناعي: التوجيه المهني، التدريب الصناعي، نظم الحوافز، الرضا الوظيفي، وكذلك العوامل المؤثرة فيه مثل: التوتر والضوضاء والعلاقات الإنسانية، والأداء وعلاقة بيئة العمل بالمصنع (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2004، 38).

2-1-2- علم النفس الاجتماعي: ويختص علم النفس الاجتماعي بدراسة سلوك الفرد في المجتمع والعلاقات التي تنشا بين الأفراد في المجتمع، كذلك دور المؤثرات الاجتماعية التي تشكل سلوك الفرد (المرجع نفسه، 38-39).

وهنالك اتجاهات مختلفة في البحث في علم النفس الاجتماعي:

- **الاتجاه الأول:** يدعو إلى أن فهم السلوك الاجتماعي للإنسان لا يتم إلا من خلال دراسة و فهم التصرفات الظاهرة في المواقف الاجتماعية.

- **الاتجاه الثاني:** ويدعو أصحاب هذا الاتجاه إلى ضرورة دراسة الدوافع بالاتجاهات، والقيم والإدراك وأية عمليات أخرى تؤثر على سيكولوجية سلوك الإنسان.

- **الاتجاه الثالث:** يدعو الاتجاه إلى الاهتمام بدراسة الصفات الشخصية التي تتكون نتيجة الخبرة والتجربة على مدى زمني طويل. (محمود سلمان العميان، مرجع سابق،26-27).

2-1-3-علم النفس الإداري: ويختص بدراسة العلاقة بين الإدارة والعاملين، والمشكلات السلوكية التي تواجهها الإدارة في التعامل مع العاملين وأساليب التغلب عليها في منظمات الأعمال (صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، 39).

2-1-4-علم النفس العلاجي: ويختص بمعالجة المشكلات النفسية التي يتعرض لها الإنسان، ومن أمثلة ذلك: الشعور بالقلق، والتوتر الزائد عن الحد، وعدم الاتزان النفسي. (المرجع نفسه، 39).

ومن أهم مجالات البحث في علم النفس ذات العلاقة بالسلوك الإنساني ما يلي: الإدراك، الشخصية، الاتجاهات، التعلم، الرفاهية والشعور أو الإحساس.

2-2- علم الاجتماع: Sociologie :

إن لعلم الاجتماع إسهام كبير في دراسة السلوك التنظيمي بما قدمه من دراسات حول الجماعات والمجتمع، والتنظيم الاجتماعي للمؤسسات وما يتضمنه من تنظيمات رسمية وغير رسمية. وكما ساعد علم الاجتماع على فهم بناء ووظائف التنظيمات، والعلاقة بين التنظيمات المختلفة، بالإضافة إلى العلاقة بين التنظيمات والمجتمع (طلعت إبراهيم لطفي، 58-59).

وهنالك مجالات ثلاثة لعلم الاجتماع: المجتمع – الجماعات – النظم الاجتماعية.

2-3- علم الأنثربولوجيا: علم دراسة الإنسان Anthropologie :

ويطلق عليه أيضا علم الأجناس أو علم دراسة الإنسان وسلوكياته التي تعلمها من خلال الثقافة التي يشترك فيها الأفراد والتي تشمل اللغة والقيم الأخلاقية. المشاعر الموجودة بين الأفراد في إطار العلاقات الشخصية بينهم.

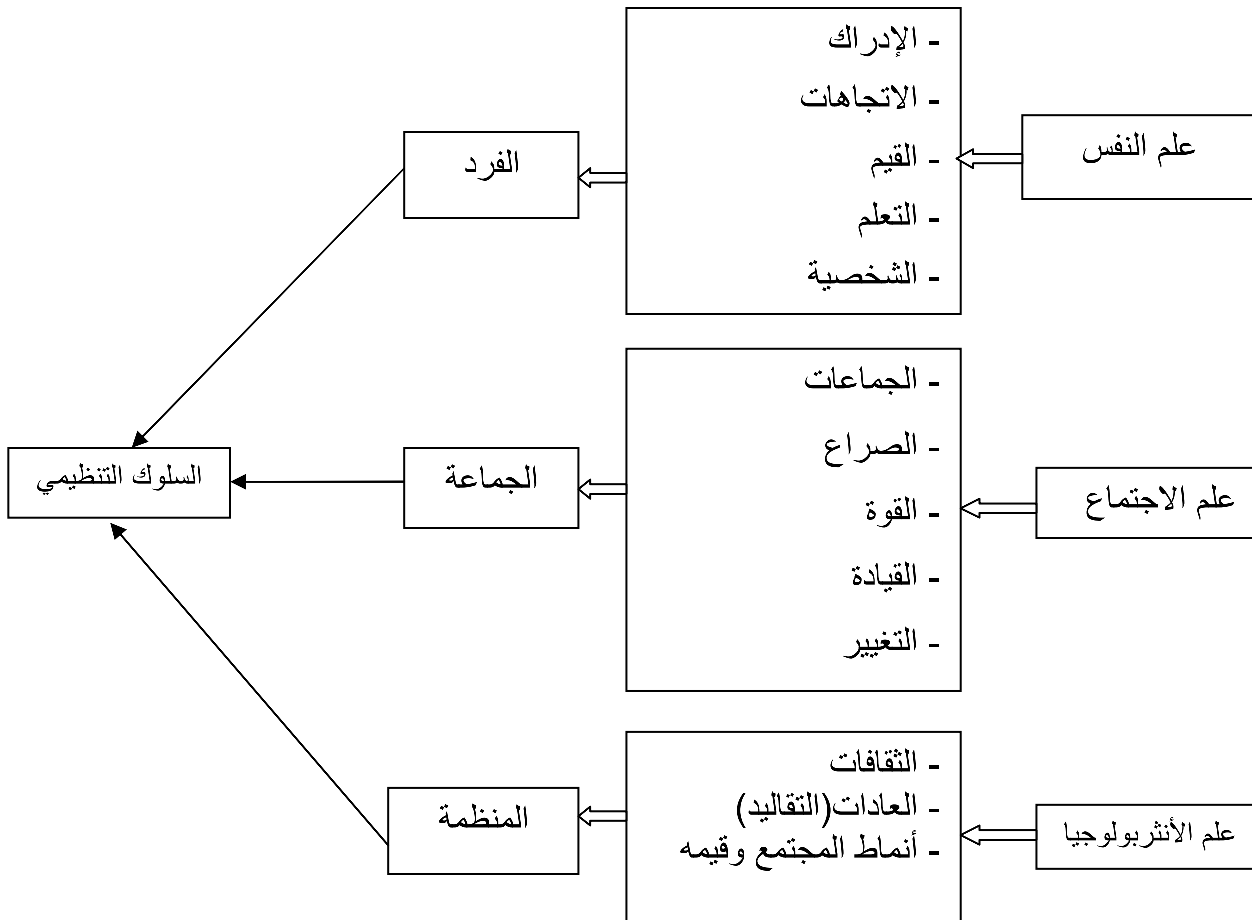
ويمكن تقسيم علم الأنثربولوجيا إلى قسمين:

أ- الأنثربولوجيا المادية أو الطبيعية .

ب- الأنثربولوجيا الحضارية (صلاح الدين محمد عبد الباقي،2004، 42-43).

إن علم السلوك التنظيمي قد استفاد كثيرا من العلوم السلوكية الأخرى، ومن أهمها ما سبق ذكره، والتعرف على هذه العلوم يساعد القائمين على إدارة المنظمات على فهم سلوك الفرد والجماعات داخل المنظمة.

كذلك توجد علاقة غير مباشرة بين السلوك التنظيمي وعلم السياسة، بين السلوك التنظيمي وعلم الاقتصاد، وحتى السلوك التنظيمي والبيئة وهذه من الحقول والإضافات التي يمكن الرجوع إليها. ويوضح الشكل التالي تطبيقات السلوك التنظيمي من خلال العلوم السلوكية.



<u>شكل رقم -2- علاقة السلوك التنظيمي بالعلوم الأخرى(يحضيه سملالي،1431-1432هـ)</u>

3- محددات السلوك التنظيمي:

تتدخل في تحديد السلوك التنظيمي مجموعة من المحددات التي تتداخل مع بعضها في رسم صورة معينة لهذا السلوك وبما يجول منها تشكل أبعاد رئيسية لهذا السلوك لأنها هي التي تفرض عليها مجالات الحركة والظهور، وتختلق لديه مبررات الفعل ومحاذيره؛ إن هذه المحددات تمثل مجموعة العوامل التي تتداخل لتعطي للسلوك التنظيمي شكله ومضمونه وتميل الدراسات التنظيمية المعاصرة عادة إلى تقسيم هذه المحددات إلى محددات فردية ومحددات جماعية، الأولى تتعلق بالفرد القائم بالسلوك، والثانية جزء منها يرجع إلى المجتمع الذي تنتمي إليه التنظيم والجزء الآخر هو محددات تنظيمية تتعلق ببيئة التنظيم الداخلية، وفيما يلي نحاول تناول هذه المحددات باختصار:

3-1- المحددات الفردية للسلوك التنظيمي:

وهي العناصر التي تنبع من شخصية الفرد القائم بالسلوك والتي على أساسها تتحدد خصائصه في التعلم والإدراك والاتجاه، وفي الدافعية والاستجابة في مواقف التفاعل الاجتماعي، حيث تتأثر تصرفات الفرد بشخصيته كمفهوم يعبر عن مجموعة خصائص التي يتميز بها والتي تنتظم في نظام ديناميكي متكامل، وتحدد علاقة الفرد بكافة المتعاملين معه. كما تحدد استجابته في المواقف التي تواجهه، وبذلك فهي تحدد دور الفرد من حيث تأثيره على الآخرين ومن حيث استجابته لهم (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2002، 70)، وتتمثل هذه المحددات فيما يلي:

3-1-1- التعلم: يفيد هذا الموضوع في فهم كيف يكتسب العاملون سلوكهم، وكيف يمكن تقوية أو إضعاف أنماط معينة من السلوك (أحمد ماهر، 2003، 46).

أ- يعرف التعلم: بأنه « تغير ثابت في السلوك يحدث نتيجة للتجربة والخبرة »؛ ومعنى ذلك أن الفرد كلما اكتسب خبرة وتجربة أكبر كلما أدى ذلك إلى التغير في سلوكه (صلاح الدين محمد عبد الباقي،2002، 37). ويرى السلمي (علي السلمي،1988، 200) أن ذلك المفهوم تقليدي ويحدد مفهوم التعلم بأنه « التغير في الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة، بمعنى أن الإنسان إذ يكتسب مزيدا من الخبرة والتجربة، نجده يميل إلى التصرف بأشكال تختلف عن أشكال السلوك التي كان يأتيها قبل مروره بتلك الخبرات والتجارب » فالتغير الذي يحدثه التعلم والخبرة المكتسبة بالتعلم لا يقتصر فقط على الجانب المشاهد من السلوك

الفردي، بل حتى على ميوله واتجاهاته وعواطفه أي الجانب الباطن من السلوك (المرجع نفسه، 200- 2001).

والتغير الذي يحدثه التعلم والذي يعبر عن حدوث تعلم أو اكتساب خبرة ما،لا يحصل مرة واحدة، بل هو عملية مستمرة متكررة وهو يتنوع بتنوع مجال المكتسبات وطرق اكتسابها:

- تعلم رسمي في المدرسة (التحصيل العلمي)
- تعلم اجتماعي من خلال اكتساب الخبرات في مواقف التفاعل الاجتماعي المختلفة.
- تعلم في العمل بالتدريب الرسمي، وتعلم يتم من خلال ممارسة الوظيفة.

إذن فالتعلم كعملية تتعلق بمرونة الإنسان وقابليته للاكتساب وتدعيم المكتسبات «يحدث عادة في مواقف التفاعل الاجتماعي، ويحدث جانب كببير من التعلم الشخصي، بينما الفرد يلهو أو يعمل أو يقرأ أو يشارك في نشاط اجتماعي محدد، أي أن جانبا أساسيا من التغير في السلوك الفردي نتيجة لتعلم يتم بشكل غير رسمي» (المرجع نفسه، 204-205).

ب- محددات التعلم: رغم إن الإنسان مبدئيا له الاستعداد للتعلم، وتطوير خبراته عن طريق الاكتساب وإعادة التدعيم والتنظيم الدائم للمكتسبات، فإن الواقع يبين أن هناك اختلافات في تلك الاستعدادات والقدرات وتفاوت بينها ويرجع ذلك لعدة أسباب:

1- التعلم مرتبط بهدف أو أهداف، واختلاف الأهداف ينتج عنه اختلاف طرق ومجالات الوصول إليها.

2- التعلم الحالي محدد أيضا بالقدرات الحالية وبالخبرات المكتسبة، وبتوقع التغير الذي يحصل ويؤثر على تحقيق الهدف.

3- مدى وقوف الفرد على قدراته الحالية ومدى توقع التغير الذي سيصل إليه يؤثر أيضا على رؤيته لأهدافه.

4- إن رؤية الأهداف يتم في ظل المواقف الحالية؛ الخبرات المكتسبة من تعلم سابق، وبذلك يتحدد إدراك الفرد لعملية التعلم وفي ضوئها يتم تحديد مدى إلحاح الرغبة التي يتولد عنها الهدف، ومدى إمكانية تحقيقه.

5- كل ما سبق يتم حسب طاقة الفرد النفسية والجسمية وهي التي تتوقف عليها: (المرجع نفسه، 206)

– القدرة على إدراك الأشياء إدراكا دقيقا وشاملا.

– قدرة استخدام المدركات لتوجيه السلوك، وتساعد المعلومات التي يحصل عليها الفرد على نتائج السلوك الجديد، في تقرير قبوله لهذا السلوك واستمراره في إتباعه أو رفضه... وإذا أساء في تفسير النتائج قد يستمر في سلوك خاطئ أو رفض سلوك صائب.

2-1-3 - الإدراك:La perception

أ- **تعريفه**: لقد تعددت التعريفات حول مفهوم الإدراك حيث صعب تحديده بشكل جازم نظرا لتشعب هذا المفهوم واختلاف الأفراد وتباينهم، ولأنه قائم على تفاعلات النفس البشرية التي تتقلب وتتغير إذ أن تصرفاتها عادة ما تكون نتاجا لدوافع عقلية وقلبية معا، ويقال: « أن القلب ما سمي قلبا إلا لتقلبه »، وقد ورد في الحديث النبوي الشريف: «إن القلوب بين إصبعين من أصابع الرحمان يقلبها كيف شاء»

ولكن لا مانع من أن نورد بعضا من هذه التعريفات التي تثري الموضوع:

✓ يعتبر الإدراك عملية مهمة بالأخص في مجال السلوك التنظيمي، لأن الأفراد سواء كانوا رؤساء، زملاء، مرؤوسين، أقارب أو أصدقاء كلهم لهم تأثير عميق علينا، لهذا فان فهم كل من حولنا، معرفة من هم ماذا يفعلونه سيكون نافعا جدا لنا (محمد سعيد أنور سلطان،2003، 50).

✓ يتناول الإدراك كيف يرى الفرد الناس من حوله وكيف يفسر ويفهم المواقف والأحداث من حوله، وكيف يؤثر هذا الإدراك على حكمه على الآخرين وعلى تصرفاته واتخاذه للقرارات (أحمد ماهر ،2003، 46).

✓ إن سلوكنا يتوقف على كيفية إدراكنا وانتباهنا لما يحيط بنا فإدراكنا يحدد سلوكنا حول ما يحيط بنا، فقد يفسر أحد العاملين توجيه رئيسه بأنه إرشاد ونصح، بينما يفسر آخر نفس التوجيه بأنه تحكم وسيطرة مبالغ فيها، وقد تفسر ابتسامة بأنها تحية وقد تفسر بأنها سخرية (المرجع نفسه، 57).

✓ الإدراك هو عملية استقبال المؤثرات الخارجية، وتفسيرها من قبل الفرد لترجمتها إلى سلوك (علي السلمي، 1975، 91).

✓ الإدراك هو استقبال المثيرات بواسطة الحواس وتفسيرها وتنظيمها (بشير الخضرا وآخرون،1995، 45).

✓ الإدراك هو العملية التي يقوم الأفراد من خلالها باختيار المؤثرات وتنظيمها وتفسيرها تفسيرا مناسبا ذا معنى، بحيث يعطي صورة كاملة للعالم. (Leon G.schiffman &Leslie kanut,2000, 122).

✓ الإدراك هو عملية اختيار معنى معين لإحساساتنا، ويتوقف هذا الإدراك على خبرة الفرد ومستوى ذكائه لذلك يختلف الأفراد في إدراكهم لإحساسات واحدة تنقل إليهم عن طريق حواسهم (ناصر العدلي، 1995، 110).

نخرج مما تقدم بأن الإدراك هو جوهر النشاط العقلي والفكر الإنساني إذ عن طريقه يتم تفسير الأحداث التي تختلف من شخص إلى آخر باختلاف المؤثرات الخارجية كالأصوات والأشياء المتحركة والعوامل الموقفية التي تعني أن تفسير الحدث يختلف باختلاف الموقف؛ فالبكاء نتيجة اللقاء بعد فترة طويلة يختلف عن البكاء نتيجة سماع خبر مفزع كالوفاة مثلا، وهناك مؤثرات داخلية تتعلق بالإنسان ذاته من حيث طبيعة شخصيته ومكوناته.

ومن المفترض أنه كلما كانت الحواس الخمس من البصر والسمع واللمس والتذوق والشم تعمل بشكل أفضل كلما كان الإدراك أفضل.

3-1-3 - الشخصية:La personnalité

يبدو ضروريا لكل قائد عمل أو إداري أن يتفهم شخصيات العاملين من حوله إذ أنه إذا فهم أبعاد كل شخصية استطاع أن يضع كلا منها في مكانه الملائم المتوافق مع شخصيته، وفي ذات الوقت استطاع أن يصل إلى حلول سريعة لأي مشكلة تطرأ فكما يقولون لكل شخصية مفتاح فالشخصيات تتباين فمنها الشخصية القوية والضعيفة والمترددة والغامضة والمتسرعة والهادئة، ...إلخ .

أ- تعريفها: من منظور علم النفس المعاصر فقد كثرت التعريفات حول مفهوم الشخصية الإنسانية و أبعادها ومكوناتها وعوامل التأثير فيها، فمن هذه التعريفات:

- الشخصية هي مجموعة من الصفات الذاتية والعقلية والجسمية والخلقية التي يتوج بها الإنسان نفسه، وهي التنظيم التكاملي الحادث من تفاعل الصفات الجسمية والعقلية بشكل مستمر مع البيئة المحيطة بالشخص والذي ينتج عنه وحدة متميزة تجعل لكل شخص ذاتيته واستقلاليته، ولهذا لا نجد شبها تاما بين اثنين من الأفراد (فوزي عفيفي،1983، 317).

– الشخصية هي مجموعة الخصائص التي تميز الفرد والتي تحدد مدى استعداده للتفاعل والسلوك (سعيد جلال، 1974، 59).

– الشخصية هي التعبير الحقيقي عن ماهية الإنسان(إبراهيم الغمري، 1974، 17).

– الشخصية هي التنظيم الديناميكي لأنظمة الفرد النفسية والتي تحدد أسلوب عمله وتخطيطه مع المحيط الذي يعيش فيه، وهو ما ينظر إليه في أغلب الأحيان باعتباره خصائص سلوكية واضحة لدى الفرد (G.W allport, 1973, 48)

كذلك هناك تعريف آخر للشخصية « من المعتقد كذلك أن شخصية الفرد تبقى مستقرة لفترة زمنية طويلة إلا أن سلوكه يتغير تبعا للظروف التي تواجهه » hodgetts) richard ,and Othman,1997, 81)

ب– الأبعاد الخمسة للشخصية:

توجد كثير من الخصائص التي يمكن أن تصف شخصيات الأفراد الآخرين، وهذا لا يعني أنه يجب دراسة هذه الخصائص كلها لفهم دور الشخصية في مجال السلوك التنظيمي إلا أن العديد من الدراسات أجمعت على خمسة أبعاد أساسية للشخصية يمكن التركيز عليها عند دراسة الشخصية و هي كالأتي:

1– **مدى وعي الفرد بتصرفاته:** ويتراوح هذا البعد ما بين الاهتمام والمسؤولية والتنظيم، والانضباط إلى عدم المسؤولية وعدم النظام وافتقار الانضباط الذاتي.

2– **مدى انفتاح الفرد اجتماعيا:** ويتراوح هذا البعد من اجتماعي ومتحدث ونشط وفعال إلى الانطواء والعزلة والحذر والتحفظ.

3– **الحساسية للعلاقات الاجتماعية:** ويتراوح هذا البعد بين التهذيب في التعامل حسب التصرف، التعاون، التسامح، التفاؤل، وبين القلق، الشك، وعدم التعاون وعدم المرونة.

4– **الاستقرار العاطفي:** يتراوح ما بين التوتر والاكتئاب، والغضب وعدم الشعور بالأمان، وبين الهدوء والأمان وعدم التوتر.

5– **الانفتاح للتجريب والخبرة:** يتراوح بين القدرة على التخيل والحساسية (الإحساس) والتعقل إلى الواقعية وعدم الحساسية، ضيق الأفق والبساطة (محمد سعيد أنور سلطان، 2003، 88).

وبالتالي يساعد موضوع الشخصية على فهم مكونات وخصائص الشخصية، وتأثيرها على سلوك الأفراد داخل أعمالهم، وهو فهم ضروري لتمكين المدير من توجيه المرؤوسين للأداء السليم (أحمد ماهر،2003، 46).

3-1-4- الاتجاه: الاتجاهات Les Attitudes

الاتجاهات من العناصر ذات الأهمية إذ أنها تؤثر في سلوك الأفراد وتنعكس بالتالي على المجموع فلكل فرد توجهاته نحو زملائه، ورؤسائه، وطبيعة العمل الذي يقوم به، وكذلك توجهاته نحو المجتمع أو البيئة التي يتعايش معها سواء كانت أسرة أو منظمة أو أفرادا.

أ- **تعريفها:** يعرف **Allport** الاتجاهات بأنها «إحدى حالات التهيؤ والتأهب العقلي والعصبي التي تنظمها الخبرة، ولها أثر في توجيه استجابات الفرد نحو الأشياء والواقف المختلفة» (ناصر العدلي،1995، 133).

ويعرف **بورجدز Borgadus** الاتجاهات بأنها « الميل نحو الاستجابة للعوامل البيئية المحيطة التي تصدر منها المنبهات الخارجية سواء كانت موجبة أو سالبة» (سعود النمر، 1992، 121).

والاتجاه نظام معقد من المعتقدات والقيم و المفاهيم والمشاعر التي تؤدي إلى ميول سلوكية نحو مواقف معينة؛ أو ذلك الرأي الإرادي الفردي في قضايا مفاهيمه (ماهر، 2003، 184). أو هو « تنظيم متناسق من المفاهيم والمعتقدات والعادات والدوافع بالنسبة لشيء محدد» (السلمي، 1975، 212). إن الاتجاه تعبير تقييمي – تفضيل أو عدم تفضيل – فيما يتعلق بالأشياء أو الأشخاص أو الأحداث وهو يعكس شعور الفرد تجاه شيء ما؛ وحين يقال: (أنا أحب عملي) فإن ذلك تعبيرا عن الاتجاه نحو العمل (ماجدة العطية، 2003، 101).

فالاتجاه إذن تعبير عن مشاعر الميل والتفضيل أو العكس عدم الميل؛ والنفور الذي يصدر عن شخص ما نحو شيء ما، أو حدث أو مجموعة أحداث أو أشياء وهو جزء من شخصية الفرد؛ ويحتاج تكوينه إلى فترة ومجهود، حيث يظهر في شكل ثابت و يبقى لفترة زمنية ويحتاج تغييره لمجهود كبير واضح، ومنظم. (محمد سعيد سلطان،2002، 192).

والاتجاهات لا تشكل هكذا بصورة ذاتية وإنما هناك عدة عوامل تلعب دورها في هذا التشكل منها السعي إلى إشباع الرغبات والحاجات، والخبرات الشخصية المتراكمة لدى الفرد

وطبيعة شخصيته، وتأثير الأسرة، وجماعات العمل، ونوعية البيئة أو المجتمع بما يحمله من موروث ثقافي وعادات وتقاليد وقيم.

ب- الاتجاه والسلوك: تشير دراسات حديثة إلى أننا يمكن أن نتوقع فعلا سلوكات الفرد المستقبلية، من خلال معرفتنا باتجاهاته (ماجدة العطية، 2003، 106).

وحسب **فيستنجر**، فإن الفرد يميل دائما ويسعى جاهدا لتقليل التنافر بين اتجاهه وسلوكه (المرجع نفسه، 104).

وتدخل عدة متغيرات في تفسير العلاقة بين الاتجاه والسلوك، هذه المتغيرات لها دور في رسم العلاقة بينهما: أهمية الاتجاه – سهولة تذكره – مدى وجود الضغوط الاجتماعية – مدى تحديد الاتجاه.

3-1-5- الحاجات و الدوافع:

5-1- مفهوم الحاجة: الحاجة « تعبير عن الشعور بالنقص أو العوز لشيء معين، هذا النقص يدفع الفرد لأن يسلك مسلكا يحاول من خلاله سد هذا النقص أو إشباع الحاجة » (ماهر، 2003، 181).

5-2- مفهوم الدوافع: تهتم نظريات الدوافع بالوصول إلى إجابات حول مسببات السلوك الإنساني، انطلاقا من فهم الطبيعة الإنسانية.

ذلك أنه من المهم للمديرين أن يتفهموا دواعي سلوك العاملين بشكل معين، وزيادة قدرتهم على التنبؤ بما سيكون عليه السلوك مستقبلا فنظريات الدوافع تشكل جزءا هاما من نظريات السلوك الإداري تقوم على فكرة مؤداها أنه من اللازم والممكن تغيير سلوك الآخرين، بحيث تقوى الرغبة لديهم في تكرار السلوك المرغوب، وتضعف الرغبة في تكرار السلوك غير المقبول (محمد قاسم القريوتي،2003، 34-55). « الدافع هو ذلك العامل أو قوة الدفع التي تثير السلوك وتواصله وتسهم في توجيهه إلى غايات وأهداف معينة » (محمد راجح عزت، 1961، 317).

« ويعبر الدافع عن حالة نفسية تؤدي إلى تحديد اتجاه السلوك ودرجة الإصرار عليه فهو قوة أساسية مثيرة للسلوك وموجهة له » (ناصر دادي عدون، 2004، 64).

إن الدافع يعبر عن حاجة ناقصة يريد الفرد إشباعها حيث يظل في حالة قلق وشعور بعدم الرضا حتى يحقق إشباع تلك الحاجة بالدرجة التي يراها كافية أو مرضية وإذا حدث

ذلك اختفى القلق والشعور بعدم الرضا وحل محله الرضا والاطمئنان (سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، 1998، 340).

وليس شرطا أن يعي الفرد نفسه الهدف من كافة تصرفاته إذ أن بعضها يكون تلقائيا وبشكل لا شعوري وهذا ما دعا إليه **سيجموند فرويد (Sigmond Freud)** إلى الاهتمام بمسألة التحليل النفسي (Psycho therapy) .

وإذا كان هناك ما يجعل من مفهوم الدافع مرادفا لمفهوم الحاجة كما يظهر في المفهوم، وكما يذهب إليه بعض المتخصصين، فإن ما يمكن التنبه إليه هو أن وجود الحاجة غير المشبعة لا يعني دائما أنها ستتحول إلى دافع لسلوك معين، لأن إشباع الحاجات يأخذ بالاعتبار أهميتها وبالتالي فالحاجات التي تتحول إلى دوافع للسلوك هي الحاجات المهمة أولا، بينما الحاجات التي تأتي في درجة ثانية أو ثالثة من الأهمية فإنها لا تدفع السلوك، إلا إذا تحققت الحاجات الأولى، فالحاجات تولد قدرا من الدافعية التي تثير سلوك الفرد وتوجهه نحو المصادر المتوقع إشباع تلك الحاجات من خلالها.

3-2- المحددات الجماعية للسلوك التنظيمي:

يتحدد السلوك التنظيمي في إطار جماعي يتجاوز قدرات الفرد وحاجاته ودوافعه في كثير من الأحيان، وقد تعددت العوامل والمتغيرات المحددة للسلوك الإنساني في المنظمة وتداخلت بسبب تفاعلها المستمر، الأمر الذي يجعل من الصعب الفصل بينهما لمعرفة تأثير كل منها على حدة ومن أهم هذه المحددات:

3-2-1- محددات تتعلق بالبيئة الداخلية للمنظمة:

يقصد بالبيئة الداخلية كافة العناصر الموجودة داخل المنظمة، من تكنولوجيا، مواد بشرية، جماعات العمل، ثقافة المنظمة، تقسيم العمل، الرئاسة، اتحاد القرار، أنظمة العمل، القواعد والإجراءات الرسمية (أحمد ماهر،2005، 518). والواقع أن هذه العناصر كثيرة جدا، وسيقتصر هذا المبحث على تناول ثلاثة منها بشيء من التفصيل.

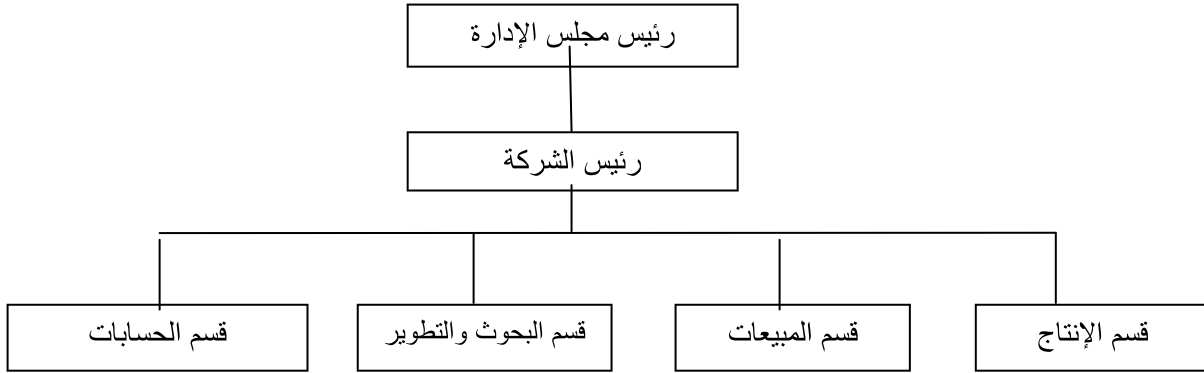
1- تقسيم العمل في المنظمة:

مبدأ تقسيم العمل والتخصص فيه أحد عناصر المنظمة وله تأثير عميق على أنماط التفاعل بين العاملين، لأن المنظمات تقسم الأعمال فيها عادة بطريقة تحدد من يتعاون من

لا يتعاون مع من وبناءا على ذلك تتحدد كيفية تحقيق التكامل والتنسيق بين كافة الجهود والأنشطة، هذا ويأخذ تقسيم العمل أشكالا عديدة من ذلك:

أ- التقسيم على أساس الوظيفة أو طبيعة النشاط:

يعتبر هذا النمط من التقسيم من أكثر الأنماط انتشارا، ويقوم هذا النوع من التنظيم على أساس توزيع العاملين بالمنظمة على الوظائف التي يؤدونها، ويعني ذلك أن العاملين الذين يقومون بنفس العمل يوزعون على نفس القسم، فعلى سبيل المثال، فإن شركة صناعية ما، قد يتم تقسيمها إلى وظائف الإنتاج، والمبيعات والبحوث والتطوير والحساب (أنظر الشكل رقم:03).

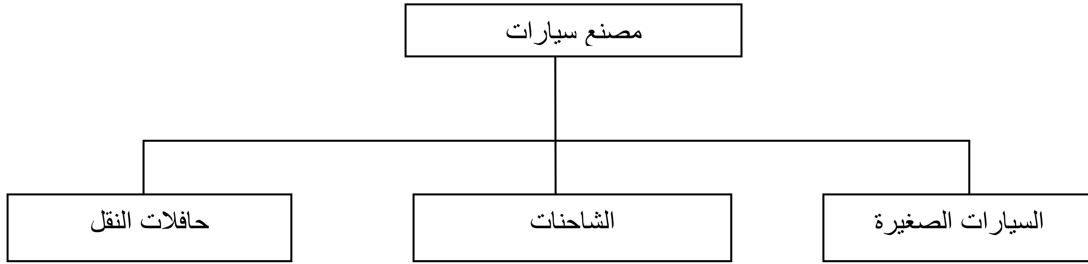


شكل -3- التنظيم الوظيفي لشركة صناعية

في التقسيم الوظيفي يتم تحديد الأقسام وفقا للوظائف التي تؤدى بالشركة وفي هذا المثال البسيط المفترض يتم تحديد الأقسام وفق للوظائف التي تؤدي بالشركة وفي هذا المثال البسيط المفترض فإن الخريطة توضح أربع وظائف، وقد تختلف تلك الوظائف في الواقع عما هو موجود بذلك المثال (جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، 2004، 685).

ب- التقسيم وفقا لنوع المنتج:

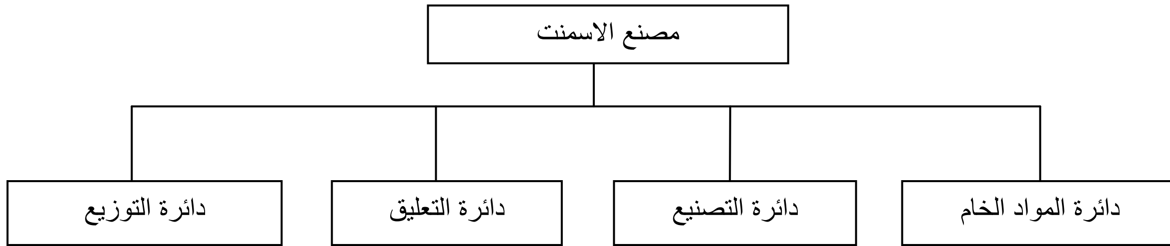
وفيه يتم تقسيم النشاطات حسب نوع السلعة والخدمة، ففي المنظمات الكبيرة يمكن أن نجد قسما للسيارات وآخر للشاحنات وآخر للحافلات ويمثل الشكل (04) أنموذجا لهذا النمط من التنظيم.



<u>شكل -4- مثال للتقسيم وفقا للمنتجات في التنظيم</u> (مهدي حسين زويلف وعلي محمد عمر العضايلة، 1996، 162)

ج- التقسيم على أساس المراحل الإنتاجية أو الخدمية:

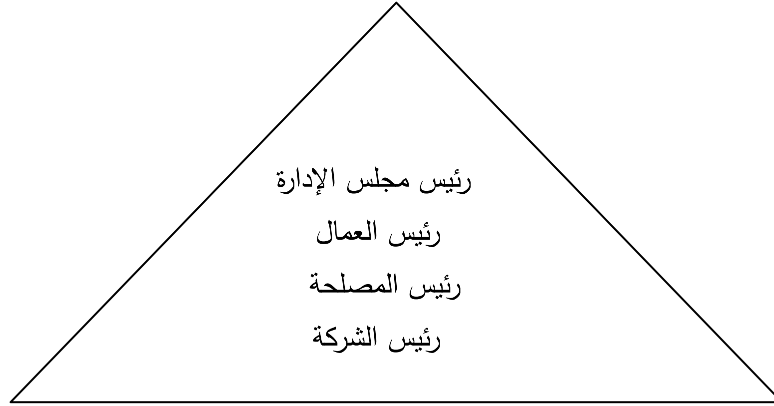
وتعتمد هذه الطريقة على تقسيم الأعمال حسب مراحل العملية الإنتاجية أو الخدمية، ففي صناعة الإسمنت مثلا تقسم الأنشطة وفق العملية الإنتاجية للإسمنت، ومما تتضمنه من مراحل بداية بدائرة المواد الأولية ودائرة التصنيع ودائرة التغليق وأخيرا دائرة التوزيع، ويوضح الشكل (05) هذا النوع من التقسيم.



<u>شكل -5- التقسيم وفق المرحلة الإنتاجية أو الخدمية</u> (المرجع نفسه، 163)

2- التسلسل الرئاسي:

يمثل التسلسل الرئاسي في المنظمة أحد عناصر، ذا التأثير العميق على شكل التفاعل بين أعضائها عبر المستويات التنظيمية المختلفة، ذلك أن تنظيم مراكز الرئاسة بطريقة معينة، قد حدد حدود العلاقات بين هؤلاء الأعضاء ومجالها ونمطها. مثال على ذلك مركز رئيس مجلس الإدارة، مركز رئيس المؤسسة، مركز رئيس المصلحة، مركز رئيس العمال، و هي المراكز الموزعة على عدد من المستويات التنظيمية مثلما يظهر ذلك في الشكل رقم (06).



شكل -6- يظهر المستويات الإدارية للمنظمة (المرجع نفسه، 174)

وعبر هذه المستويات التنظيمية الأربعة تنساب السلطة والمسؤولية من أعلى لأسفل، وفي انسيابها تتحدد العلاقة بين كل رئيس ومرؤوسيه، فرئيس مجلس الإدارة هو الذي يأمر رئيس الشركة الذي يأمر بدوره رئيس المصلحة، والشيء نفسه يقوم به الأخير مع رئيس العمال الذي هو بدوره يأمر العمال ويمارس سلطته عليهم.

3- القواعد و الإجراءات التنظيمية:

تعتبر القواعد والإجراءات الرسمية هي الأخرى عنصرا هاما في التنظيم، من حيث أنها هي التي تقف وراء الأدوار، وهي التي توجه شاغلي الأدوار في المنظمة، وفضلا عن ذلك هي التي تحكم العلاقات بين هذه الأدوار وتضبطها.

وتشير القواعد التنظيمية إلى « تلك المعايير التي تحدد ما هو مسموح به من السلوك وما هو ممنوع داخل العمل » (أحمد ماهر، 2005، 84). أما الإجراءات فتشير إلى «خطوات تنفيذ العمل خطوة بخطوة وما يتضمن ذلك من نماذج مستخدمة وتوقيعات وأختام، بحيث يتم العمل بشكل نظامي ومرتب، وتظهر الإجراءات عادة في شكل لوائح وأنظمة العمل» (المرجع نفسه، 84).

3-2-1- محددات تتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة:

البيئة الخارجية للمنظمة هي البيئة التي تقع خارج المنظمة وتحيط بما، ولديها إمكانيات التأثير عليها، وتشمل هذه الأخيرة البيئات الفرعية التالية: البيئة السياسية والقانونية، الاقتصادية، والتقنية (التكنولوجية)، الاجتماعية والثقافية وفيما يخص دراستي، فسأتعرض للبيئتين الفرعيتين الأخيرتين أي البيئة الاجتماعية والثقافية على وجه التحديد.

- عناصر البيئة الاجتماعية و الثقافية:

وتشتمل هذه البيئة من بين ما تشتمل عناصر مثل: قيم المجتمع وعادته وتقاليده وعرفه، فضلا على الجماعات الأولية ذات التأثير والنفوذ على أعضائه.

أ- القيم الاجتماعية: تشير القيم الاجتماعية إلى مجموع «المعتقدات التي يعتقد الأفراد بقيمتها ويلتزمون بها وبمضامينها » (موسى اللوزي، 1999، 59). وبالنسبة للمجتمعات العربية تتضمن البيئة الثقافية عددا كبيرا من القيم الاجتماعية مثل: قيم القرابة والقيم الجمعية (العائلية والعشائرية)المرتبطة بها، وقيمة الكبير،... تعد إحدى أسس ومقومات العلاقات الاجتماعية التي يقيمها الناس فيما بينهم في هذه المجتمعات.

ب- عادات وأعراف المجتمع: وفضلا عن القيم الاجتماعية، هناك موضوع المقاييس التقليدية التي تعتقد بجدارتها بعض الفئات في المجتمعات العربية مثل «العادات والتقاليد والأعراف والتي تلزمهم بأنماط من السلوك المقبول اجتماعيا» (علي السلمي، 1975، 44). هذه المعايير العرفية، تتعارض مع تلك التي تحكم العمل والعاملين داخل المنظمات المختلفة، حيث « تسود المعايير الموضوعية وتطبق القواعد، ويتم تنمية الاتجاه الذاتي للأفراد في تطبيق تلك القواعد» (زويلف وعضايلة، مرجع سابق، 148). ولذلك فحينما تسود فيها، فإنها تؤثر تأثيرا واضحا على سير هذه المنظمات وسلوك الأفراد العاملين داخلها.

ج- نفوذ العائلة و العشيرة: تتضمن البيئة الاجتماعية في المجتمعات العربية عددا كبيرا من القضايا المهمة، و لكن بالإمكان اعتبار نفوذ العائلة و العشيرة إحدى أهم هذه الأبعاد أو القضايا الأكثر ارتباطا بسلوك الأفراد داخل المنظمة.

ففي المجتمعات العربية أين تسود فكرة الانتماء للعائلة والعشيرة، وحيث يرتبط الناس بناءا على أسس قرابية وجهوية وشخصية، فإن سلوك الأفراد يبقى محكوما بتأثير ورغبات المجتمع ولاسيما في مجال الولاء والانتماء والسلوك والعلاقات (المرجع نفسه، 147). من حيث التعاملات، فإنها تتم بين ومع الأقارب وهذا ما يفسر الدور الكبير الذي تلعبه علاقات النسب والقرابة، ومن حيث الولاء فإنه يتم التأكيد على الانسجام داخل الجماعة أكثر منه على المنافسة الفردية (باركر و آخرون،1979، 56).

4- أهداف دراسة السلوك التنظيمي:

إن الاهتمام بدراسة السلوك الإنساني في المنظمات أصبح ضرورة ملحة، حيث يساعد ذلك إدارة المنظمات على الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية بما يحقق الإنتاجية الأعلى.

وهناك ثلاثة أهداف رئيسية للاهتمام بدراسة هذا السلوك في المنظمات وهي كالآتي:

4-1- فهم و تفسير السلوك التنظيمي:

ويتطلب ذلك التعرف على سلوك وتصرفات العاملين في مواقع العمل ودراسة وتحليل الأسباب والدوافع لهذا السلوك (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2002، 47).

عندما نسعى للإجابة على السؤال « لماذا » تصرف فرد أو جماعة من الأفراد بطريقة معينة، فنحن ندخل في مجال هدف تفسير للسلوك الإنساني. وقد يكون هذا الهدف هو أقل الأهداف الثلاثة أهمية من وجهة نظر الإدارة، لأنه يتم بعد حدوث الأمر أو الحدث. ولكن بالرغم من هذا، فإن فهم أي ظاهرة يبدأ بمحاولة التفسير، ثم استخدام هذا الفهم لتحديد سبب التصرف. فمثلا إذا قدم عدد من الأفراد ذوي القيمة العالية بالنسبة للمنظمة طلب استقالة جماعية، فإن الإدارة بالطبع تسعى لمعرفة السبب لتحديد ما إذا كان من الممكن تجنبه في المستقبل. فالأفراد قد يتركون العمل لأسباب عدة، ولكن عندما يفسر معدل ترك العمل العالي كنتيجة لانخفاض الأجر، أو الروتين في العمل، فإن المديرين غالبا ما يستطيعون اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في المستقبل (راوية حسن، مرجع سابق، 14).

ويرى الدكتور **يحضيه سملالي** أنه لفهم وتفسير السلوك التنظيمي لا بد من ما يلي:

- ✓ تفسير وشرح الأحداث التي تقع في المنظمة.
- ✓ يحتاج الرؤساء والمدروسين في المنظمات إلى فهم بعضهم البعض.
- ✓ الفهم والتفسير الدقيق عادة ما يوصل إلى التنبؤ الدقيق.
- ✓ تفسير السلوك مسألة معقدة بسبب:

- أن السلوك له أكثر من سبب، مثلا الأفراد الذين يفكرون في الاستقالة قد تكون لديهم عدة أسباب.

– تفسير أسباب السلوك وعدم استقرارها.

– كل سبب يتطلب حلا خاصا به (يحضيه سملالي،1431- 1432هـ).

4-2- التنبؤ بالسلوك التنظيمي في المستقبل:

إذا ما تعرفت الإدارة على سلوك العاملين، والأسباب وراء هذا السلوك، فإن ذلك يمكنها من توقع السلوك المستقبلي للعاملين في المواقف المختلفة، وكذلك التعرف على أثار هذا السلوك على المنظمة، ومن ثم تأخذ على عاتقها اتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة هذه الآثار (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2004، 47).

يهدف التنبؤ إلى التركيز على الأحداث في المستقبل. فهو يسعى لتحديد النواتج المترتبة على تصرف معين. واعتمادا على المعلومات والمعرفة المتوافرة من السلوك التنظيمي، يمكن للمدير أن يتنبأ باستخدامات سلوكية تجاه التغيير. ويمكن للمدير من خلال التنبؤ باستجابات الأفراد، أن يتعرف على المداخل التي يكون فيها أقل درجة من مقاومة الأفراد للتغيير، ومن ثم يستطيع أن يتخذ المدير قراراته بطريقة صحيحة (راوية حسن، مرجع سابق، 14).

يعد التنبؤ بسلوك الآخرين من المتطلبات الإنسانية فهو أمر أساسي لحياتنا اليومية سواء داخل أو خارج المنظمات، لأنه يجعل الحياة سهلة و سلسة.

4-3- إدارة و توجيه السلوك التنظيمي و التحكم فيه:

إن فهم سلوك العاملين الحالي والمستقبلي، سيمكن الإدارة من التحكم والتوجيه لسلوك العاملين في المستقبل، وذلك بهدف الارتفاع بمستوى الأداء للعاملين، وقد تقوم الإدارة بإعداد بعض السياسات التي تمكنها من تحقيق هذا الهدف (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2004، 47).

يعد هدف السيطرة والتحكم في السلوك التنظيمي من أهم وأصعب الأهداف. فعندما يفكر المدير كيف يمكنه أن يجعل فرد من الأفراد يبذل جهدا أكبر في العمل، فإن هذا المدير يهتم بالسيطرة والتحكم في السلوك. من وجهة نظر المديرين فإن أعظم إسهام للسلوك التنظيمي، يتمثل في تحقيق هدف السيطرة والتحكم في السلوك والذي يؤدي إلى تحقيق هذه الكفاءة والفعالية في أداء المهام (راوية حسن، مرجع سابق، 14-15).

ويمكن أن نستخلص أن عملية التنبؤ والتفسير والإدارة للسلوك التنظيمي عملية نسبية وجزئية بسبب عدم القدرة على الإحاطة التامة بكل مسببات السلوك في المنظمة، فإذا كان التفسير نسبي، فإن التنبؤ سيكون نسبي وكذلك إدارة وتوجيه ذلك السلوك.

مثلا يمكن السيطرة على الأجور، ولا يمكن السيطرة على الجوانب الأسرية والشخصية للفرد العامل.

خلاصة:

يتضح لنا مما سبق أن فهم وتحليل سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري داخل عالم المنظمات هو مطلب حيوي واستراتيجي لتفعيل والارتقاء بالأداء التنظيمي ككل، وهذا على اعتبار أن العنصر البشري أضحى يعد اليوم أهم عناصر الإنتاج في المنظمة، ونجاح أي منظمة مرهون بنجاح تفعيل أداء العنصر البشري، فلقد بات بالفعل السلوك التنظيمي يتبوأ ويستحوذ أهمية وقيمة كبيرة في فكر وثقافة مختلف الباحثين والمفكرين، وهذا لكونه يعد المطية الحقيقية التي من خلالها يمكن خلق الثروة وإنماء رأسمال المشروعات والتنظيمات، وتحقيق القيمة المضافة عبئ جميع المستويات التنظيمية، وإلى جانب هذه الأهمية يجب أن نعترف ونقر بصعوبة إدارة والسيطرة على السلوك الإنساني داخل عالم المنظمات، وذلك لتعدد المحددات والمتغيرات التي تتحكم وتؤثر في بناء وتشكيل السلوك هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى عدم استقرار هذه المحددات والمتغيرات المؤثرة فيه، ومن أبرز هذه المحددات السوسيولوجية نذكر: الجماعات، القيادة، الاتصال، القيم، البيئة والثقافة التنظيمية، أما من أبرز المحددات النفسية نذكر: التعلم، الشخصية، الإدراك، الدافعية، القدرات، الاتجاهات.

الفصل الرابع: دراسة سوسيو تنظيمية لجماعات العمل وعلاقتها بالسلوك التنظيمي

تمهيد:

إن الاهتمام بالإنسان كفرد في المؤسسة الاقتصادية لا يسمح بالفهم الصحيح لتصرفاته وسلوكه لأنه يتحرك ضمن مجموعة من العلاقات والشروط التي تفرضها طبيعة المؤسسة كنظام اجتماعي_سياسي، أي يجمع عددا من الأشخاص تعمل في مجموعات، ولكل منها أهداف وطموحات قد تختلف فيما بينها. ولذلك تنشأ عدة سلوكات تبعا للتفاعل الناتج عن أهداف وأغراض الأشخاص فيها. وتؤثر في كل من أداء الأفراد ونتيجة نشاط المؤسسة ككل. ولهذا وجب على المسير أو المسؤول التعرف على سلوك الجماعة وتصرف الفرد فيها، لأن العامل هو جزء من الجماعة التي ينتمي إليها.

1- القواعد السلوكية للجماعة:

تحدد كل جماعة قواعد معينة خاصة بها لتنظيم سلوك أعضائها المواقف التي تصادفهم، ويجب أن تكون هذه القواعد واضحة حتى يمكن أن يهتدي بها الأعضاء في تصرفاتهم، ولا بد أن يحترم الأعضاء هذه القواعد وإلا تعرضوا للضغوط والعقوبات التي تمارسها الجماعة تجاههم. لكن تختلف درجة امتثال العضو لضغوط الجماعة، وذلك نتيجة لاختلاف خصائص شخصيات الأعضاء. وقد أظهرت بعض الدراسات أن الأعضاء كبار السن أصعب امتثال للجماعة من صغار السن، ومن ناحية أخرى تظهر الإناث والأفراد الأقل تعليما امتثالا عاليا للجماعة، كما أن خريجي الجامعات أقل امتثالا من ذوي المؤهلات الأقل. (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2004، 212).

كما تحدد الجماعة دورا معينا لكل عضو من أعضائها، وهو ما يعبر عنه بنموذج السلوك المتوقع منه وفقا للقواعد التي ارتضتها الجماعة، ويعبر الدور أيضا عن الواجبات المطلوب إنجازها. كما تتحدد مكانة العضو داخل الجماعة وفقا لأهمية الدور الذي يقوم به العضو تجاه الجامعة. وعادة تؤثر عوامل معينة في تحديد مكانة العضو، وتشمل هذه العوامل سن العضو، الجنس، مستواه العلمي أو المهني، الطبقة الاجتماعية التي ينتمي إليها. (المرجع نفسه، 213).

1-1- تماسك الجماعة:

يعرف التماسك على أنه "درجة انجذاب أعضاء الجماعة لها، والأفراد ينجذبون للجماعة إذا كانت بالنسبة لهم مصدر لإرضاء حاجاتهم" كما يعبر عنه "بقوة الروابط بين أفراد الجماعة و مدى تكاتفهم واتحادهم. ويعتبر تماسك الجماعة من المقومات الأساسية التي تعطي للجماعة وجودا أو كيانا يفوق وجود وكيان أفرادها، وأهمية التماسك لا تقتصر فقط على كونه من أهم مقوماتها، وإنما تتعداه إلى الآثار السلوكية التي يترتب عنه" (الهاشمي لوكيا، 2006، 116).

يتوقف تماسك الجماعة على البعد النوعي لانتماء أعضائها من خلال وحدة الشعور والإدراك والاتجاه وتبني معاييرها وقيمتها والسعي لتحقيق أهدافها.

وفيما يلي نقدم المؤشرات السلوكية التي تترتب عن تماسك جماعة العمل:

أ- السلوك الجمعي التعاوني: كلما زاد تماسك جماعة العمل، كلما أدى هذا إلى تعاون أعضاء الجماعة فيما بينهم لأداء أعمالهم. كما يؤدي ذلك إلى التكاتف لتحقيق أهداف مشتركة. والسلوك التعاوني بين أفراد الجماعة المهنية قد يتخذ عدة صور كقيامهم بمساعدة بعضهم البعض أو مبادرتهم بالتنسيق بين جهودهم، أو تبادلهم للمشورة والمعلومات أو تضحيتهم ببعض مصالحهم الشخصية في سبيل تحقيق أهداف مشتركة للجماعة. (المرجع نفسه، 116-117).

ب- الإذعان للجماعة: كلما زاد تماسك الجماعة كلما زادت قدرة الجماعة على فرض معاييرها وقواعدها على أفرادها وخاصة على المستوى الغير الرسمي، فجماعات العمل التي يكون تماسكها قويا تستطيع مثلا أن تفرض على أفرادها معايير المعدلات الإنتاجية أو كيفية معاملة الرؤساء حتى ولو خالفت هذه المعايير المتطلبات الرسمية للعمل. (المرجع نفسه، 117-118).

ج- **الأداء:** إن تماسك جماعة العمل من شأنه أن يؤدي إلى زيادة قدرتها على التحكم في معدلات أداء الأفراد الذين ينتمون إلى هذه الجماعة. إضافة إلى انتظام استقرار أداء المجموعة عند مستوى معين يحدد مسبقا من طرف هذه المجموعة ومن طرف قيدتها غير الرسمية، والملاحظ أن هذا الاستقرار لا يتحدد أساسا عند مستوى عال من الأداء فقط، بل قد يستقر أحيانا أخرى عند مستوى منخفض. ومن هنا فلا توجد علاقة مباشرة بين درجة تماسك الجماعة ومستوى أداء أعضائها إنما العلاقة تكمن ما بين درجة التماسك ودرجة انتظام أو استقرار الأداء عند حد معين.

وتشير الدراسات التي أجراها **سيشور Seashore** إلى وجود علاقة عكسية بين درجة تماسك جماعة عمل ما و درجة التفاوت بين أداء إنتاجية أفراد هذه الجماعة، ذلك أنه كلما قل التفاوت بين إنتاجية أفراد الجماعة كلما دل هذا على تماسك الجماعة المعينة والعكس صحيح. ويرجع هذا إلى كون التماسك يزيد من قدرة الجماعة على التحكم والسيطرة على سلوك أفرادها وبما أن الجماعة المتماسكة توفر معايير سلوكية تتصف بالثبات النسبي، وتسعى أيضا إلى التقريب بين أعضائها وتقليل المنافسة فيما بينهم للحفاظ على كيانها الجمعي التعاوني، فإن كل ذلك ينعكس على نسبة استقرار معدلات أفراد الجماعة وتقارب الأفراد فيما يخص هذه المعدلات. (المرجع نفسه، 118).

1-2- البناء السوسيومتري لجماعة العمل:

يعتبر قياس العلاقات الاجتماعية من الاتجاهات العامة في دراسة بناء الجماعة وفي دراسة العلاقات الداخلية بين أعضائها، وتوضح هذه الدراسة أهمية عملية اختيار الفرد لزملائه في العمل لكي يشاركهم في النشاط الوظيفي ويتبادل وإياهم الآراء وغير ذلك من أوجه النشاطات المختلفة. وترجع حركة قياس العلاقات الاجتماعية إلى **مورينو moreno** الذي صمم اختباره الشهير لقياس هذه العلاقات، وعرف اختباره هذا بأنه أداء لقياس مقدار التنظيم الذي تعبر عنه الجماعات الاجتماعية. ومثل هذه الطريقة تمكننا من التعرف على ديناميات تركيب كل الجماعات الإنسانية على اختلاف المواقف التي يتواجد فيها و التي تتطلب خلق جو من الانسجام بين أعضائها أو عند الرغبة في تكوين جماعة متجانسة ومنسجمة. ولا شك أن علاقة الانسجام في تكوين الجماعة وعلاقتها الداخلية أيضا من الأمور الضرورية في جماعات العمل والموظفين وغيرها من الجماعات التي تقوم بأنشطة جماعية. (الهاشمي لوكيا، مرجع سابق ، 126).

ولعل من أهم النتائج التي نتوصل إليها من جراء تطبيق القياس السوسيومتري أنها تمكننا من التعرف على الأفراد المنعزلين والمنبوذين في وسط الجماعة. حتى أننا إذا ما عملنا على نقل أحدهم إل جماعة أخرى فقد يحدث أن يصبح محبوبا ومتكيفا وسعيدا في وسطها، وبالتالي فإننا نتوقع أن تتغير جميع مظاهر سلوكه نتيجة لذلك، وطبعا هذا من شأنه أن يجعل هذا الفرد أكثر إنتاجية وفعالية وإيجابية ويحس بالرضا عن نفسه وعن عمله وعن الجماعة التي تنتمي إليها.

فالأساليب السوسيومترية إذن تساعدنا عل التعرف على العلاقات الداخلية بين أفراد الجماعة وذلك بطريقة منظمة وفعالة وقد استخدمها **مورينو** في البداية لمعرفة أنماط القبول والرفض والحب والنبذ التي توجد بين أعضاء جماعة ما. (المرجع نفسه، 126-127).

2- **تأثير جماعات العمل على سلوك و أداء الأفراد:**

يتأثر الأفراد في أدائهم وسلوكاتهم داخل التنظيم تأثيرا كبيرا بالجماعات التي ينتمون إليها سواء كانت رسمية أو غير رسمية. وفي حقيقة الأمر قد يكون الأمر أبعد من ذلك أيضا، فقد يتم بناء سلوك الأفراد ومعايير أدائهم انطلاقا من الجماعة نفسها، وهذا ما أثبتته جل الدراسات بشكل كبير منذ دراسات **هاوثورن** ومدرسة العلاقات الإنسانية. ولهذا فسيتم

التطرق لدراسة آثار الجماعات على سلوك وأداء الأفراد، من خلال ثلاثة عناصر أساسية تعد من أهم المتغيرات المؤثرة في سلوك الأفراد وهي: التسهيل الاجتماعي أو طريقة التأثر النفسي (الاستثارة العاطفية) للفرد على سلوكه بوجود الآخرين؛ معايير الجماعة ودورها في توجيه السلوكات الواجب إتباعها وتلك الواجب الابتعاد عنها؛ وأخيرا ديناميكية الجماعة من خلال توضيح تأثير التفاعلات والاستجابات بين الأفراد على أداء بعضهم البعض.

2-1- التسهيل الاجتماعي: (أداء الأفراد من خلال الآخرين): حيث اكتشفت بعض الدراسات أن أداء الناس في وجود الآخرين يكون أفضل من أدائهم وهم بمفردهم؛ في حين أشارت دراسات أخرى إلى العكس، أي إلى انخفاض ملحوظ يطرأ على أداء الأفراد عندما يكونون بصحبة الآخرين مقارنة بأدائهم الفردي. ويطلق على هذه الظاهرة، أي تحسين أداء الأفراد أو ترديه بسبب وجود الآخرين، اسم التسهيل الاجتماعي Social .facilitation

ومن أبرز التفسيرات لظاهرة التسهيل الاجتماعي، ما أورده **محمد سعيد سلطان** عن **روبرت زاجونك** Robert Zajonc الذي أعزى فيه حدوث هده الظاهرة إلى: **أولا:** يزعم **زاجونك** بأن التسهيل الاجتماعي ينتج عن حالة الاستثارة العاطفية الشديدة التي تصيبنا و نحن نعمل في حضور الآخرين، ومن علامتها مشاعر الاستمتاع أو القلق والتوتر.

ثانيا: عندما يستثار المرء عاطفيا فإنه سيميل في أغلب الأحيان إلى التصرف بأكثر الأشكال سيادة في هذا الموقف (على حد تعبير **زاجونك**)، أي بالسلوك الذي يتوقع الكل منا التصرف به. ويستطرد زاجونك أنه إذا كان المرء يؤدي أمام الآخرين سلوكا يتقنه لحد كبير فإن التصرف السائد سيكون صحيحا. أما لو كان السلوك المطلوب التصرف به جديدا نسبيا على المرء فإنه سيكون هناك احتمالات قوية لأن يأتي التصرف السائد خاطئا. (لطفي دنبري، 2010، 345-346).

وبوجه عام فإن هاتين الفكرتين لصاحبهما **زاجونك** أصبحتا تعرفان بإسمه: "**نظرية زاجونك لتفسير التسهيل الاجتماعي**". فوفقا لهذه النظرية فإن وجود الآخرين يؤدي إلى رفع مستويات استثارتنا العاطفية، مما يؤدي بدوره إلى زيادة ميلنا للتصرف بالأشكال الأكثر سيادة في مثل هذا الموقف. فإذا كانت هذه التصرفات أو الاستجابات السائدة صحيحة فإن

أداءنا سيتحسن، وأما إذا كانت خاطئة فإن الأداء من دون شك سيتردي ويتأثر سلبا. وهناك أبحاث عديدة أثبتت صدق مقولة هذه النظرية. (المرجع نفسه، 346).

2-2- معايير الجماعة: ويحددها المختصون بوصفها تلك الأنماط السلوكية التي يمارسها أفراد الجماعة، بحيث أنها تنسجم مع الاتجاهات السلوكية التي يتم تحديدها من قبل الجماعات ذاتها وليس بوسع الأفراد تجاوزها، إذ أنهم يتعرضون للعقاب جراء عدم الالتزام بها أو الانسجام معها. فالمعايير عبارة عن قواعد انضباطية للسلوك الجماعي يتحدد من قبل الجماعة ذاتها، وعلى الأفراد الالتزام بهذه المعايير الانضباطية في السلوك، كما أن الرضا المتحقق للفرد من قبل الجماعة ذاتها يتسم بدرجة الالتزام بهذه المعايير واحترامه لها.(محمد قاسم القريوتي، 2000، 83).

والمعايير التي تحددها جماعة العمل تعتبر من أكثر المعايير تأثيرا على السلوك الذاتي للأفراد داخل بيئة العمل، على اعتبار أن هذه المعايير هي بمثابة قواعد رقابية للسلوك، وتتميز بما يأتي:

- التحديد بما يجب عمله مسبقا وفق المواقف المختلفة.
- تتسم بالثبات النسبي، إذ أن الأفراد يلتزمون باعتمادها كمعيار في أنماطهم السلوكية داخل بيئة العمل.
- اعتماد آلية الإجماع للوصول للقرارات مما يتطلب الأمر إجراء رقابة محكمة على درجة التقيد بها وغالبا ما تتوزع مثل هذه المسؤوليات على أعضاء المجموعة برمتها.
- الاعتماد على الجماعة و ليس للفرد في تطبيق مثل هذه المعايير، فمثل هذا السلوك من شأنه أن يضع المسؤولية على المجموعة بكاملها، و ليس على أحد أعضائها.
- اعتبار الالتزام بها مصدرا رئيسيا لرضا العاملين؛ باعتبار أن الأنماط السلوكية المختلفة قد جرى تحديدها وفقا لاعتبارات الجماعة، ليس لاعتبارات ذاتية أو فردية.

2-3- ديناميكية الجماعة: تعني الديناميكية لغويا الحركة نحو تحقيق هدف معين؛ أما اصطلاحا فإن ديناميكية الجماعة هي مجموعة المثيرات والاستجابات التي تحدث داخل الجماعة، وتفاعل هذه المثيرات والاستجابات مع بعضها في المواقف المختلفة التي تمر بها الجماعة وتأثيرها في سلوك الأفراد. كما أن أي سلوك يصدر من أي عضو من أعضاء الجماعة يكون بمثابة منبه لباقي الأعضاء فيستجيبون له استجابات متفاوتة وقد تكون

مختلفة فبعضها استحسان وبعضها إهمال، وبعضها استنكار. كما أن إدراك الفرد، بمعني استجابة كل عضو من أعضاء الجماعة، مرتبط بأهمية هذا العضو في الجماعة، وهذا الإدراك هو الذي يحدد سلوكه القادم. بمعنى آخر، فإن مجموعة الاستجابات التي يحصل عليها الفرد من جراء قيامه بأي سلوك تصبح بعد إدراكه لمعانيها وتقديره للموقف من جميع جوانبه مثيرا جديدا يدفعه إلى السلوك من جديد. (سمير حسن منصور، 1991، 143).

ويرى **رونلد لويس ronald lewis** بأن ديناميكية الجماعة هي عبارة عن بحث في عمليات التفاعل داخل الجماعات الصغيرة، حيث أن البحث في هذا الميدان يهدف إلى إيجاد المبادئ التي يقوم عليها سلوك الجماعة والقوانين التي تتحكم في تكوينها وعلاقة الأفراد ببعضهم البعض وعلاقة الجماعة بغيرها من الجماعات والنظم السائدة، وتفسير التغيرات التي تحدث، وكل ما يتعلق بالجوانب الديناميكية أو المتغيرة في الجماعة؛ ومن ثم ابتداع التقنيات التي تساعد على جعل قرارات الجماعة ذات فاعلية. (سعد جلال، 1984، 209).

هناك عوامل تؤثر في درجة تأثير الجماعة على سلوك الفرد تتمثل فيما يلي:

- الجو أو المناخ الاجتماعي الذي تعيش فيه الجماعة فإذا اتجهت الجهود نحو توفير جو تعاوني في خصائصه الجوهرية اتجه الأعضاء نحو العمل التعاوني الإنشائي.
- درجة التماسك الموجودة في الجماعة تؤثر في مقدار الضبط الذي تقوم به الجماعة وتوجيه سلوك الأعضاء.
- تؤثر القيادة الديمقراطية في فاعلية الجماعة وتزيد استجابة الأعضاء عندما يجدون التشجيع للمشاركة وتحمل نصيب في التخطيط والتعاون في أعمال الجماعة.
- البناء التكويني والوظيفي للجماعة يوفر فرصا عريضة لفاعلية ونشاط الجماعة فعندما يكون هذا البناء مقيد وغير مرن فإنه يعمل على إعاقة بل ومنع عمليات الاتصال الضرورية للتفاعل.
- يعتبر مقدار مشاركة أعضاء الجماعة في رسم وتحديد أهداف الجماعة من العوامل الهامة المنظمة للطاقة التي يبذلها الأعضاء للوصول إلى هذه الأهداف.

– تعتبر عملية اتخاذ القرارات والحكم الذاتي من أهم القوى الدينامية في حياة الجماعة فعندما يكون للأعضاء رأي في اتخاذ القرارات الخاصة بالجماعة فإنهم يشعرون بالاندماج والارتباط بدرجة كبيرة. (سلمي محمود جمعة. 1999، 44).

3– فعالية تأثير الجماعة على السلوك الفردي:

تكون الجماعات الرسمية من خلال قواعد العمل الرسمية، وتحت إشراف المسؤولين الذين يتمتعون بسلطة اتخاذ الإجراءات والقرارات في مختلف جوانب النشاط. بينما في الجماعات غير الرسمية تصدر الأوامر والإجراءات من الأفراد أنفسهم فليس هناك تطابق بينهما.

ورغم هذا فيمكن الاستفادة من العلاقات غير الرسمية، من طرف الإدارة الرسمية في المؤسسة في عدة جوانب منها على وجه الخصوص في مجال الاتصال، إذ تمكن شبكة الاتصالات غير الرسمية المسؤولين من التعرف على المواقف الحقيقية للأفراد ومشاعرهم إزاء القرارات المتخذة في موضوع معين. كما تستعمل الاتصالات الرسمية في التحضير لإجراءات قد لا تقدر نتائجها مسبقا، وفي نشر المعلومات التي لا يريد أن يتلقاها المرؤوسون عن طريق شبكة الاتصال الرسمية. ولاكتساب تعاون الجماعة غير الرسمية تعمل الإدارة على تفهم أهدافها ومصالحها، وأحيانا استمالة القائد فيها واستغلال تأثيره على أعضاء الجماعة. (ناصر دادي عدون،2003، 94).

وهناك أثر إيجابي على إنتاجية الفرد التي تزداد بحرصه على عضوية الجماعة وتمسكه بقوانينها ومعاييرها، ومن هذه المعايير ما يعرف بالإنتاجية والتي تتعلق بمستوى الإنتاج الذي يجب أن يلتزم به أعضاء المجموعة. وقد أظهر **ليكرت** في دراساته أن الجماعات التي تتميز بدرجة عالية من التلاحم والترابط تعطي إنتاجية أكبر من الجماعات غير المتلاحمة.

إلا أن الجماعة تعمد إلى تقييد الإنتاج بحيث لا يزيد عن مستوى معين تتفق عليه الجماعة وذلك لأسباب مثل منع الأعضاء المتميزين بالإنتاج العالي لتفادي كشف ضعف زملائهم في الجماعة، ومحاولة الحصول على حوافز مادية أعلى لأفراد المجموعة.

ويمكن للمسؤول الحريص على حياة المؤسسة ونتائجها أن يحدث تكاملا بين التنظيم الرسمي وجماعات العمل غير الرسمية من خلال الاعتراف بأن هذه الجماعات لا تسلك

دائما سلوكا مضادا لأهداف الإدارة وأنه يمكن تنمية أنماط سلوكية بين أفراد الجماعة تعمل على تحقيق أهداف التنظيم الرسمي، أو تكييف الهيكل الرسمي بالشكل الذي يساعد على التفاعل الاجتماعي وتنمية روح الفريق بين أفراد الجماعات. (المرجع نفسه، 94-95).

إن الاهتمام بالإنسان كفرد في المؤسسة الاقتصادية لا يسمح بالفهم الصحيح لتصرفاته وسلوكه، لأنه يتحرك ضمن مجموعة من العلاقات والشروط التي تفرضها طبيعة المؤسسة كنظام اجتماعي، أي يجمع عددا من الأشخاص يعملون في مجموعات ولكل منها أهداف وطموحات قد تختلف فيما بينها، ولذلك تنشأ عدة سلوكات تبعا للتفاعل الناتج عن أهداف وأغراض الأشخاص فيها، وتؤثر في كل من أداء الأفراد ونتيجة نشاط المؤسسة ككل. (فضل الله علي فضل الله، 2002، 83).

ولذلك وجب على المسير أو المسؤول التعرف على سلوك الجماعة وتصرف الفرد فيها لأن العامل هو جزء من الجماعة التي ينتمي إليها.

تمارس الجماعة النفوذ والتأثير على أعضائها من خلال القواعد والمعايير المحددة للسلوك وهي آليات تؤثر على الطريقة التي يدرك فيها الأعضاء الأمور والأحداث وفق الأطر المرجعية والاتجاهات التي تلتزم بها الجماعة، ومن الطرق الرئيسية لممارسة التأثير على سلوك الأفراد ما تقوم به الجماعات من عمليات تنشئة socialization وتلقين للقيم وتعريف أعضائها بمعايير السلوك المقبول وغير المقبول، وهذا إلى جانب توقيع العقوبات على الأعضاء الذين يخالفون القواعد السلوكية المحددة، ومكافأة الذين يحترمون هذه القواعد بما يضمن الالتزام بما أقرته الجماعة من قواعد.(محمد الحناوي، 1974، 101).

ويتلخص تأثير الجماعة على الفرد في أنها تؤدى عن طريق أشكال التفاعل الاجتماعي المختلفة إلى تنمية اتجاهات مختلف العاملين، ذلك أنه إذا أحسنت الإدارة التعامل مع الجماعة فإنها يمكن أن تجعل منها أداة لإيجاد روح التعاون والألفة بين العاملين، وأداة تكيف تساعد العاملين على التعايش مع المتغيرات التنظيمية المختلفة، كما أنها يمكن أن تجعل من روح التنافس ظاهرة إيجابية بحيث تحفز أعضائها مزيد من العمل. (محمد قاسم القريوتي، 2009، 146).

خلاصة

ومنه نستنتج أن السلوك التنظيمي يتأثر بسلوك الجماعة، وسلوك الفرد يؤثر فيه سلوك الجماعة التي ينتمي إليها، فإذا أردنا أن نطور من طريقة الاتصال وأن نفهم سلوك الأفراد وأن نتنبأ بالسلوك التنظيمي داخل بيئة العمل؛ فكذلك يجب علينا أن نعي الجانب الجماعي المؤثر، وأن نعي الجماعة التي يعمل معها الفرد ما نوعها؟ وما هدفها؟ وهل هي تكون الجماعة بمفهومها العلمي أم لا؟

الفصل الخامس: مقاربة سوسيو اقتصادية لواقع جماعات العمل و السلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية

تمهيد

1- مفهوم المؤسسة .

2- أزمة المؤسسة العمومية الجزائرية.

2-1- بصمة الاستعمار الفرنسي.

2-2- تبعية المؤسسة لسياسة الدولة.

2-3- مشاكل اقتصادية.

2-4- اعتماد المؤسسة الجزائرية على التكنولوجيا المستوردة.

2-5- طبيعة المجتمع الجزائري و الثقافة المحلية السائدة فيه.

3- نشأة و تطور المؤسسة العمومية الجزائرية.

3-1- مرحلة التسيير الذاتي (62- 1964).

3-2- مرحلة الشركات الوطنية (64- 1974).

3-3- مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات (74- 1981).

3-4- مرحلة إعادة الهيكلة (82- 1980).

3-5- مرحلة استقلالية المؤسسة (88- 1995).

3-6- مرحلة الخوصصة واقتصاد السوق (1995 إلى يومنا هذا) .

4- واقع السلوك التنظيمي وجماعات العمل في ظل الأنماط التسييرية للمؤسسة الجزائرية.

4-1- واقع السلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.

4-2- واقع جماعات العمل في المؤسسة الجزائرية.

خلاصة

1- مفهوم المؤسسة:

إن المتتبع للتراث السوسيولوجي يجد أن تحديد مفهوم المؤسسة بصورة دقيقة من المهام العسيرة سواء في الفكر التقليدي أو الفكر المعاصر، لأنه غالبا ما يكون نابع من اتجاهات شخصية للمفكرين ومن إيديولوجياتهم وعقائدهم المختلفة.

حيث عرفها **روجرز Rogers** على أنها " نسق ثابت من الأفراد الذين يشتغلون مع بعض في إطار هيكل للسلطة ونظام لتقسيم العمل لتحقيق أهداف مشتركة "(المرجع نفسه، 33).

كما عرفها **بيتر دريكر Peter Drucker** أنها "مجموعة بشرية متكونة من أخصائيين يعملون معا لأداء مهمة مشتركة، والتي تتميز بخلاف التجمعات الاجتماعية التقليدية- الأسرة والجماعة والمجتمع- بتصميم قصدي، حيث لا يعتمد لا على الطبيعة النفسية للإنسان، ولا على حاجاته البيولوجية، مع هذا فقد صممت على أساس أنها إنتاج بشري تدوم مدة زمنية معتبرة "(المرجع نفسه، 34).

ويعرف **آلان توران Alain Touraine** المؤسسة من وجهة نظر بنائية وظيفية باعتبارها بنية أو هيكل تنتمي إلى النسق الكلي ومنه يعطينا تعريف للمؤسسة على أنها "المجال الذي يربط بين طلبات خارجية وأخرى داخلية " وهذا في منطق ما يسمى التفاعل، أي تفاعل المؤسسة كبنية جزئية مع المجتمع الكلي كنسق كلي وهذا فيما يخص الربط بين الطلبات الخارجية والداخلية أي أن المؤسسة تؤثر وتتأثر في المجتمع الكلي.

- **الطلبات الخارجية:** تتمثل في تلك الطلبات التي تربط المؤسسة كبنية جزئية مع النسق الكلي وهو المجتمع بأنساقه الجزئية الأخرى: سياسية، اجتماعية، اقتصادية،...إلخ.

- **أما الطالبات الداخلية:** فهي تلك العلاقة الموجودة داخل المؤسسة في حد ذاتها كبنية تتكون من موارد بشرية وغيرها من موارد كما تتكون أيضا من تنظيم يجمع وينظم وينسق بين كل من السلطة والقيادة والموارد البشرية والموارد المالية وبقية الموارد الأخرى. (الكاملة سليماني، 2011).

أما الأستاذة **الكاملة سليماني K.Slimani** تعرفها بأنها "وحدة اقتصادية للإنتاج ومن المنظور القانوني تعتبر المؤسسة الجزائرية ملكا للدولة تابعة للقطاع العمومي، كما أنها تشكل المجال الذي تتجسد فيه السياسة الاقتصادية للدولة" (k.Slimani, 1986, 40).

هذا التعريف يتوافق مع تعريف المحلل السوسيولوجي **جيلالي اليابس Djilali Liabes** للمؤسسة العمومية على أنها "أداة لتجسيد السياسية الاقتصادية للدولة الوطنية، إذ تولت المؤسسة نوعين من المهام أو الوظائف، الأولى تتمثل في تراكم الخبرات بواسطة الإنتاج الصناعي وتراكم التجارب في ميادين التسيير والتكنولوجيا والتصنيع، والثانية لا تقل أهمية على الأولى لها بعد سياسي، ثقافي، اجتماعي، وإدماجي" Djilali liabes , 1989, (57).

2- أزمة المؤسسة الصناعية العمومية في الجزائر:

تسيطر على المؤسسة في الجزائر مشاكل عدة تعد عائقا كبيرا في نموها ورقيها، وفي لعبها الدور الذي وجدت من أجله، ومساهمتها في النهوض بالاقتصادي الوطني. فهذه المشاكل سجنت المؤسسة في دائرة مغلقة لا يمكنها النهوض والخروج منها إلا بالتحرر من القيود التي وضعت عليها، فمشكلة المؤسسة في الجزائر لها جذور تاريخية واقتصادية وثقافية وسياسية، ويمكن أن نوجز بعض هذه المشاكل التي تشل المؤسسة الجزائرية فيما يلي:

2-1- بصمة الاستعمار الفرنسي: عند خروج الاستعمار الفرنسي من الجزائر ترك آثاره في جميع ميادين الحياة في الجزائر، ففي المؤسسة ترك قوانينه ولوائحه ومراسيمه التي كان يطبقها إطارات فرنسيون، وبرحيلهم بقيت مناصبهم شاغرة، "مما جعل الإدارة تعمها الفوضى وتحل مشاكلها حسب الظروف ووفق نفوذ ذوي العلاقة "(حسان الجيلالي، 1989، 101).

كذلك وجود جهاز إداري يكاد يخلوا من الإطارات والأشخاص القادرة على إدارة المؤسسات نظرا لحداثة الاستقلال (محمد الصغير بعلي، 1992، 10)، فقد تقلد المناصب الإدارية كل من يعرف القراءة والكتابة دون النظر إلى مؤهلاته، وهم من الذين أمكنهم أن يكون لهم مستوى ثقافي معين إبان الاستعمار إما عن طريق علاقاتهم القوية معه أو بالطرق الغير الشرعية. كل هذه الظروف أدت إلى تفشي ظواهر مختلفة في المؤسسة وأثرت على سيرها الصحيح و أدت إلى فشلها المتكرر.

2-2- تبعية المؤسسة لسياسة الدولة (الوصاية): سيطرة الدولة أي السلطة الحاكمة في البلاد على سيرورة هذه المؤسسات بعدم منحها الاستقلالية اللازمة في اتخاذ القرارات، فتبقى هذه المؤسسة تابعة للوصاية ولا يمكنها أن تتخطاها وتتخذ قراراتها حسب ما تمليه الضرورة،

لذلك فالمؤسسة رهينة لسياسة الدولة، حيث تسيرها حسب مصالحها، وما يضمن ولاء العملاء لها وولاء الشعب، حتى وإن كان على حساب المؤسسة ككل، وعلى حساب مواردها المالية ووجودها في السوق. وهي رهينة إصلاحيات تتخذ من القمة أي من الوزارات الوصية دون العودة إلى المؤسسة ومعرفه ما يلزمها وما يجب أن تتخذ من قرارات في هذا الشأن، إن السياسات المتبعة في تسيير المؤسسات العمومية في الجزائر لم تمنح المؤسسة السلطة الكاملة في اتخاذ القرارات وفي التسيير بل هي مكلفة بتطبيق قوانين تكتب على مستوى الوزارة دون مراعاة لمتطلبات المؤسسة بل مراعية لمتطلبات سياسية الدولة والبقاء في سدة الحكم. (ساكري دليلة، 2005، 65).

2-3- مشاكل اقتصادية:

- محدودية السلع المنتجة ووجود منافسة قوية من السلع الأجنبية تفوتها جودة وإتقان وأقل أسعارا.
- عدم استخدام المؤسسة لكامل طاقتها الإنتاجية نظرا لسوء استخدام الموارد الموجودة أو لقدم الآلات، ومختلف التجهيزات.
- ارتفاع تكاليف الإنشاء والتشغيل، نظرا لكبر حجم المؤسسات واعتمادها في أعمالها على العالم الخارجي؛ مما رفع قيمة مدخلاتها ومنه تلجأ للدولة طلبا للمساعدة وذلك بمنحها تسهيلات ضرائبية أو حماية جمركية، وعن طريق منحها مساعدات مالية مباشرة لاستعادة قوتها، وهنا يتحمل المجتمع ثمنا باهظا لدعم هذه المؤسسات وجعلها تعمل في شروط ملائمة، وهذا الدعم أصبح دائما وليست لفترة معنية فقط، وكأنه حق مستحق مما جعل هذه المؤسسات عالة على المجتمع، والدولة التي تعمل على المحافظة عليها من أجل خدمة مصالحها السياسية (الطاهر جغيم، 1999، 47-48).

2-4- اعتماد المؤسسات الجزائرية على التكنولوجيا المستوردة: وهذا المشكل أثر تأثيرا سلبيا على عملية الإنتاج في المؤسسة فاعتمادها على تكنولوجيا مستوردة يجعل منها تابعة في جميع الأحوال إلى الخارج، ويكلفها أموالا باهظة سواء في الصيانة، أو في تعديل الآلات، حتى أنه إذا أصاب عطل آلة فإنه لا يوجد قطع غيار لها إلا في الدولة التي استوردت منها، ومع قدم هذه الآلات لم تعد توجد هده القطع مما يحتم على بقائها دون عمل، وعليه تقل إنتاجية المؤسسة سنة بعد سنة كلما تعطلت آلة، فلا المؤسسة قادرة على

استيراد آلات جديدة ولا هي قادرة على إصلاح القديمة، كما أن هذه التكنولوجيا المستوردة تخلق مشكل آخر مع العمال الذين هم غير مؤهلين، ومكونين للعمل بمثل هاته الآلات، فتفقد هذه التجهيزات قيمتها لأنها في أيدي لا تعرف ولا تحسن العمل بها. (ساكري دليلة، 2005، 66).

2-5- طبيعة المجتمع الجزائري والثقافة المحلية السائدة فيه: بكل ما فيها من عادات وتقاليد، وقيم، وأعراف وما إلى ذلك، وتأثيرها على الفرد العامل في المؤسسة من المدير حتى العامل البسيط ففي بلدان العالم المتقدم المصنع يغير في المجتمع أي أنه يفرض نمط في الحياة على المجتمع من العمال إلى المكان، غير أن الذي يحصل في الجزائر هو تأثير المجتمع على المصنع، ففي المجتمع تدخل ضمن مدخلات ولكن لا يحصل لها التحويل اللازم كي تكون ضمن مخرجات المؤسسة المادية، فينشر بين العمال قيم التكاسل، والتواكل، وعدم الاهتمام واللامبالاة واعتبار كل ما في المؤسسة ملك للدولة، وليس ملك للعامل في فينتشر بينهم مصطلح **رزق البايلك،** فتغيب ثقافة العمل والمؤسسة وتحل محلها الفوضوية واحتقار العمل، ومن بينه أيضا التأثيرات السلبية للمجتمع على المصنع تأثير الجماعات الضاغطة من خارج المؤسسة ذوي مناصب في الدولة، أو من أعيان المجتمع على القرارات التي يصدرها المدير أو بقية الإطارات. فيفرض الموظفون والعمال عن طريق المحسوبة والرشوة والطرق الغير شرعية، ولا تراعى مؤهلاتهم، وهل ستخدم المؤسسة أم لا في حين قد يحتاج المصنع إلى عامل واحد في آلة قد يشغل خمس عمال وعليه أجور أربع عمال خارجة من رأس مال المؤسسة، وكذلك تدخل هذه الجماعات في كل صغيرة وكبيرة وعدم ترك الحرية للمسؤولين في اتخاذ القرارات. (المرجع نفسه، 66-67).

3- مراحل تطور المؤسسة العمومية الجزائرية:

عرفت المؤسسة الجزائرية منذ الاستقلال العديد من الأشكال التنظيمية التي كانت لها أسس سياسة إيديولوجية، وتنظيمية؛ وارتبطت بأهداف اقتصادية، اجتماعية وسياسية، ساهمت كلها- بدرجات متفاوتة - في تحديد الطريق الذي تسلكه المؤسسات اليوم. وسنوردها حسب تسلسلها التاريخي:

3-1- مرحلة التسيير الذاتي: 62-1964:

أ- مفهوم التسيير الذاتي: تتكون عبارة "التسيير الذاتي" من مقطعين:

Auto ومعناها: ذاتي، و **gestion** ومعناها: إدارة أو تسيير. (محمد السويدي، 1986، 14).

يعرف التسيير الذاتي بأنه: "تجربة اشتراكية في ميدان الإنتاج والاستغلال الجماعي للوحدات الإنتاجية والاشتراكية في ملكية وسائل الإنتاج، واقتسام الناتج بين أفراد الجماعة". (المرجع نفسه، 15).

كما عرف **ميشال رابتيس Michel Raptis** التسيير الذاتي في ضوء التجربة الجزائرية "بأنه تسيير العمال الديمقراطي للمنشآت و المستثمرات التي هجرها الأوروبيون أو التي تم تأميمها". (المرجع نفسه، 15).

ب- الظروف التي برز فيها التسيير الذاتي الصناعي:

بعد استرجاع الجزائر استقلاها عام 1962، تسلم الجزائريون المؤسسات التي كانت موجودة، بعد أن هجرها الأوروبيون؛ حيث قام عمالها الجزائريون بضمان تسييرها جماعيا ثم قامت الدولة بتزكية تلك الخطوة، من خلال قرار **نوفمبر 1962**، الذي نص على تشكيل لجان التسيير الذاتي داخل المؤسسات الصناعية والمنجمية والحرفية.(لعلى بوكميش، 2005، 87-122). وتلك المراسيم كما وصفها البعض لم تكن أكثر من استجابة لأمر واقع بالفعل؛ حيث تشكلت اللجان الأولى بطريقة تلقائية بعد الرحيل الجماعي للمعمرين، وتم تشكيلها تحت ضغط فعلي، حصل خاصة من جانب العمال القدماء الذين كانوا يعملون بالمزارع المهجورة من جهة، وتحت جهود النقابيين وحزب جبهة التحرير؛ وبعض قدماء جيش التحرير، كما كان التسيير الذاتي كما وصفه **ميها بلوماركوفيتش** يسمح تجاوز الفصل القائم بين المسؤولين والمنفذين. (إدريس بولكعيبات، 2002، 113-126). كما قامت الدولة في هذه المرحلة بإصدار قرارات تخص التنظيم الداخلي للمؤسسات مثل **قرار 28 مارس 1963**، الذي نص على تأسيس مجلس العمال، لجنة التسيير، المدير، المجلس العمالي العام. (بوكميش، مرجع سابق).

وبهذا فإن التسيير الذاتي الذي جاء كنتيجة منطقية للظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي جاءت من القاعدة الشعبية، "ولملئ الفراغ الذي تركه المعمرون برحيلهم وهجرهم منشآتهم". (أحمد البعلبكي ،1986، 176).

وميز التنظيم الإداري في هذه الفترة نمط التسيير الذي أوكل إلى الهيئات السابقة المذكورة، والمتفحص لها يجد أن هناك في الحقيقة ازدواجية في التسيير التي تجمع بين مبدأي المركزية واللامركزية، حيث يقوم مجلس العمال وبطريقة ديمقراطية بانتخاب رئيس المجلس، وإلى جانبه تعين الوزارة مديرا عاما للمؤسسة، وهذا ما يشكل تناقضا صارخا لمبدأ التسيير الذاتي.

ج- مشاكل المؤسسة العمومية الجزائرية في ظل التسيير الذاتي:

إن نمط التسيير الذاتي للمؤسسة لم يدم طويلا وهذا يعود إلى أسباب عدة:

- صغر حجم المؤسسات فنجد 5% فقط من المؤسسات تشغل 100 عامل (سعيد أوكيل وآخرون، 1994، 32).

- سوء الاتصال التنظيمي بين الإدارة والعمال بسبب المشاكل البيروقراطية المرتبطة بسوء الاتصال العمودي، وبحجم السلطة التي اكتسبها بعض المسيرين الإداريين (مصطفى عشوي، 1992، 233) وساهم ذلك واقعيا في تكريس الازدواجية فمن جهة هناك هيئة منتخبة يفترض أن لها الدور الأكبر في التسيير ولكن المدير المعين كانت له سلطة التسيير الفعلية في الواقع من جهة أخرى. (عبد اللطيف بن أشنهو، 1982، 25). كل ذلك أدى إلى مجموعة من المشاكل والصراعات داخل المؤسسات يلخصها عشوي في:

- شعور العمال بالغبن لعدم تحسن أحوالهم.
- سوء الاتصال بين العمال والإدارة بسبب الحواجز النفسية التي تكونت بفعل الواقع الناتج عن احتكار السلطة والمعلومات من الإدارة، فتولدت اتجاهات سلبية للعمال نحو الإدارة.
- سلوك بيروقراطي إداري تميز ببطء اتخاذ القرارات والإجراءات الإدارية.
- فقدان الثقة في مبادئ التسيير الذاتي وانخفاض الروح المعنوية وضعف الأداء. (عشوي، مرجع سابق، 230).

ونتيجة لتلك المشاكل وذلك الواقع عاشت المؤسسات في تلك الفترة العديد من الإضرابات التي كانت تعبيرا عن غضب العمال، ورد فعل سلوكي عن الواقع الذي لم يجدوا

فيه حلا لمشاكلهم؛ رغم ما يكلفه لهم الإطار التنظيمي الافتراضي، من ديمقراطية تتيح لهم أكبر قدر من المشاركة في التسيير، ففي تقرير مقدم لمؤتمر الاتحاد النقابي المحلي للجزائر الوسطى في جوان 1966، تم تسجيل إضراب 3377 عامل وضياع 10428 ساعة عمل خلال الثلاثي الأول من عام 1966. (بوكميش، مرجع سابق). كما عرفت سنة 1969 حوالي 72 إضراب، شارك فيه 10865 عامل. (قيرة إسماعيل وعلي غربي، 2001، 177).

إضافة إلى ذلك فقد عانت المؤسسات من نقص الإطارات والأيدي العاملة المدربة وقلة الموارد المالية، فظل العمال يعملون دون مكافآت في انتظار المنح. (يوسف سعدون، 2005، 10).

هناك مقولة للمنظر الفرنسي **سيرج كولوتشيسكي:** "فإذا استطاع التسيير الذاتي أن يفرض نفسه في الميدان فأمام تأثير العراقيل العديدة كان من المستحيل أن يتحول إلى أداة التغيير الاجتماعي ".(الكاملة سليماني، مرجع سابق).

وماتت هذه التجربة حتى قبل ولادتها وعرفت المؤسسة الجزائرية مرحلة جديدة ونمط آخر.

3-2- مرحلة الشركات الوطنية (شركات الدولة): 64-1974:

إن مرحلة الشركات الوطنية تعتبر من المحطات المهمة في حياة المؤسسة الجزائرية، فقد قامت الدولة بدمج مجموعة المؤسسات والوحدات ذات النشاط الواحد في شكل شركات وطنية، وقد استقطبت هذه الشركات الوطنية أعداد كبيرة من العمال بسبب الأجور المالية والحوافز المقدمة مما أدى بالضرورة إلى انخفاض عدد العمال في القطاع المسير ذاتيا.

يعتبر تاريخ **19 جوان 1965** نقطة تحويل في مسار التنمية الشاملة للمجتمع الجزائري، وللمؤسسة الجزائرية على الخصوص، إذ بمجيء الرئيس الراحل **هواري بومدين** "إلى السلطة بدأت تتبلور الإستراتيجية الجزائرية سنة 1966 بالتركيز على التصنيع الثقيل (علي غربي، 1999، 329)، حيث عرفت الجزائر منذ هذا التاريخ تأميمات مكثفة وسريعة للمناجم والتأمين والبنوك والعديد من المؤسسات الصناعية، ولجأت السلطة إلى تكوين القطاع العام الصناعي (رأسمالية الدولة)، وتم تجسيد مصطلح الدولة لتسيير الوحدات الإنتاجية، واعتمدت في ذلك على سياسة المخططات التنموية قصد تجميع وبناء اقتصاد قوي قادر على مواصلة السير إلى الإمام، حيث عرفت هذه المرحلة المخطط الثلاثي الأول

(1967-1969) والذي كان موجها للصناعة، وبالفعل ارتفع الإنتاج الصناعي سنة 1971 بنسبة 50% مقارنة بالإنتاج الزراعي. (عبد القادر جغلول، 1982، 184).

فقد كان الهدف من مرحلة إنشاء الشركات الوطنية هو تحقيق الاستقلال الاقتصادي والحد من نفوذ الرأسمال الأجنبي، وبناء اقتصاد وطني قوي، حيث تأسست سنة 1965 الشركة الوطنية للنفط والغاز **SONATRACH** والشركة الوطنية للحديد والصلب**SNS** والشركة الوطنية للصناعات النسيجية **SONITEX** والشركة الجزائرية للتأمين **SAA**. (سعيد أوكيل وآخرون، مرجع سابق، 34).

إن الشركة الوطنية لا تختلف في تنظيمها عن أي مؤسسة ذات طابع صناعي، فقد قام تنظيمها على جهازين: مجلس الإدارة (هو جهاز التداول) ومدير عام أو رئيس مدير عام (جهاز تنفيذي). (أحمد محيو، 1996، 456).

- مشاكل المؤسسة العمومية في ظل الشركات الوطنية:

إن الدولة في تلك المرحلة كانت ترمي إلى إنشاء نظام اشتراكي قوي مبني على أسس ديمقراطية في جميع الميادين، وبالعودة إلى المؤسسة نلاحظ أن هذا التوجه بات مشكوك فيه، حين بدل التسيير الديمقراطي حل محله التسيير البيروقراطي، من خلال تركز كل السلطات بيد المدير الذي هو معين من قبل الوزارة الوصية. هذا كله أدى إلى ظهور ما يعرف برأسمالية الدولة فلقد استبدل رب العمل الخاص بالسلطة العامة، فبتالي استبعد العمال عن أي مشاركة في اتخاذ القرارات. إنه رغم نمو هذه الشركات وتطورها ولجوء عدد كبير من العمال للعمل فيها إلا أنها لم تثبت نجاحها، وهذا يعود للنمط التسييري، السائد المتبع في هذه المؤسسات والذي كان أكثر مركزية وبيروقراطية وإهمالا لأي دور للعمال.

وعلى الرغم من الحجم الكبير للاستثمارات، فإن النتائج لم تكن في المستوى المطلوب، وهذا نتيجة التأخر في الانجاز وتفشي البيروقراطية في الإدارات المركزية.

وتميزت هذه المرحلة بمركزية التسيير والنقص الكبير والمعتبر في اليد العاملة، كما تميزت بتزايد تدخل الدول في الحياة الاقتصادية لضمان تنظيم الاقتصاد من خلال احتكار الدولة للتجارة الخارجية وذلك من خلال استعمال بعض الأدوات لتدعيم هذا التدخل كسياسة الميزانية والسياسية الجبائية وسياسية أسعار الصرف وسياسة الإقراض.

هذا من الجانب الكلي، أما من الجانب الجزئي فنجد إن المؤسسة الاقتصادية العمومية قد أوكلت لها الدولة بالإضافة إلى مهمة تنمية وتطوير الإنتاج وإعادة الإنتاج الوطني من خلال الاستثمار، مهام اجتماعية خاصة في ميادين سياسة تحديد الأجور، أعباء سياسة التكوين والصحة والسكن،... الخ. (إسماعيل بوخاوة وسمراء دومي، 2002، 85).

في هذه المرحلة كانت تحدد الأهداف العامة للاقتصاد الوطني ليس حسب منطق قانون العرض والطلب، وإنما حسب منطق الخطة الاقتصادية الموضوعة. وهذا جعل عملية صنع واتخاذ القرارات تتم خارج الشركات الوطنية من طرف الجهاز والمركزي للتخطيط. (أوكيل، مرجع سابق، 35). وهذا ما دفع بالسلطة إلى تغيير نمط آخر للتسيير.

3-3- مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات: 74-1981

أ- مفهوم التسيير الاشتراكي للمؤسسات: مصطلح "التسيير الاشتراكي للمؤسسة" مركب من ثلاث كلمات هي:"التسيير" و"الاشتراكي" و"المؤسسة". يعني المشرع بتعبير "التسيير": مشاركة العمال في تسيير المؤسسة بالإضافة إلى دورهم في الإنتاج، ومن هنا فعمال المؤسسة ليسوا منتجين فقط كما هو الشأن في النظام الرأسمالي بل هم في ظل التسيير الاشتراكي للمؤسسات منتجون ومسيرون في نفس الوقت. (علي زغدود، 1987، 47).

فاشتراك العمال في عمليتي التسيير والإنتاج يمكنهم من مراقبة نتائج هذه المؤسسة باعتبارهم مستفيدين من النتائج التي تحققها، وهذا ما يدفعهم إلى زيادة وتيرة الإنتاج وتدعيم التنمية الاقتصادية القائمة على قواعد الاشتراكية.

أما لفظة "الاشتراكي" فلها مفهومان إيديولوجي أكثر منه إرادي، أي أن المشرع الجزائري حاول أن يعطي تفسيرا ضيقا للاشتراكية بربطها بملكية المؤسسات القطاع الاشتراكي".

ثم تظهر اللفظة الثالثة "المؤسسة" ولها مدلول في القانون الإداري باعتبارها هيئة أو منظمة تتمتع بشخصية معنوية وذمة مالية مستقلة عن ذمة الدولة. (المرجع نفسه، 47).

ب- نظام التسيير الاشتراكي:

بتاريخ **16 نوفمبر 1971** صدر ميثاق وقانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات الذي أقيم على مبدأ أن المؤسسة الاشتراكية لا تصادر جهود العمال من أجل زيادة الربح، وإنما

هدفها تغيير علاقات الإنتاج، ورفع شعار **العامل المسير والمنتج**، وإزالة المظاهر البيروقراطية. (شويه، مرجع سابق، 82).

جاء هذا الميثاق ليوحد بين هذه الشركات، الدواوين والمنشآت والمؤسسات، وهذا ما يسمح بإعادة تنشيط هذه المؤسسات وكذا انجاز مؤسسات اقتصادية ذات الحجم والأهمية المطلوبة.

وفي سنة 1974 تم إصدار "**قانون تأميم المحروقات**" والذي انعكست أثاره على تمويل المؤسسات المسيرة اشتراكيا والتي أصبحت تعتمد على الربح البترولي كمصدر رئيس في تمويلها وأصبحت الخطط التنموية إلزامية، ويمكن توضيح مدى تطبيق التسيير الاشتراكي للمؤسسات في الجدول التالي: (بن اشنهو، مرجع سابق، 465).

السنة / البيان	1974	1975	1979
عدد المؤسسات	12	33	57
عدد الوحدات	262	545	832
العاملون المعينون	66307	126008	322714

جدول رقم (01): حالة تطبيق التسيير الاشتراكي للمؤسسات العمومية

ج- الجانب التنظيمي للمؤسسة الاشتراكية والهياكل التنظيمية للتسيير الاشتراكي في المؤسسة العمومية:

جاء في المواد 7،4،3،2، من ميثاق التسيير الاشتراكي أن المؤسسة هي: "ملك للدولة تابعة للقطاع العام تتولى الدولة الاستثمار فيها، ومشاركة العمال في إدارتها، وتسيرها، وهي تسير حسب مبادئ التسيير الاشتراكي. ويتكون رأسمالها من أموال عامة وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتتضمن وحدة أو عدة وحدات ويعتبر عمالها منتجون ومسيرون في آن واحد"[1]. وقد قام هذا التنظيم على الأجهزة التالية:

[1] مواد 2، 3، 4، 7، من الأمر رقم 17- 74، المؤرخ في 16 نوفمبر 1971، المتعلق بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات نقلا عن اللجنة الوطنية للتسيير الاشتراكي للمؤسسات، التسيير الاشتراكي للمؤسسات، الميثاق والنصوص التطبيقية، الطباعة الشعبية للجيش، الجزائر، 1975، ص-ص: 17-18.

1- مجلس العمال.

2- مجلس المديرية.

3- المدير العام.

4- اللجان الدائمة.

وحددت مهام هذه اللجان كالتالي:

- لجنة الشؤون الاقتصادية والمالية.
- لجنة الشؤون الاجتماعية والثقافية.
- لجنة التكوين والمستخدمين.
- لجنة الشؤون التأديبية.
- لجنة حفظ الصحة والأمن.

د- بعض المشاكل التي واجهت المؤسسة العمومية في ظل التسيير الاشتراكي:

لقد نتج عن الممارسة الواقعية للتسيير الاشتراكي، تشويه يعود لنقص النصوص التنظيمية والتقصير في أداء المهام والواجبات، والأساليب البيروقراطية للمسيرين من جهة، وانعدام أو نقص التكوين بالنسبة للعمال المنتخبين في المجالس، بما لم يسمح لهم بأداء مهامهم على أكمل وجه كما أن غموض المسؤولية الفردية أو الجماعية بسبب نقص النصوص ووضعية أملاك المؤسسات والعلاقات بين الجهاز المركزي للتخطيط والمؤسسة ودور الوصاية والإدارة... كلها فتحت المجال أمام تناقضات كانت تبرز خاصة عندما تتأزم العلاقات داخل المؤسسة. (بن اشنهو، مرجع سابق، 472).

ويرجع **السعيد أوكيل وآخرون** عدم نجاح التسيير الاشتراكي للمؤسسات إلى جملة من الأسباب نذكر منها:

- عدم تحديد دقيق لوظائف الأطراف المعنية باتخاذ القرارات داخل المؤسسة.
- جمود وعدم مرونة العلاقات بين مستويات اتخاذ القرارات داخل المؤسسة من جهة، ومع المستويات الأعلى (الحكومة، الوزارة والجهاز المركزي لتخطيط) من جهة أخرى.
- غياب الأطر والهياكل التي تضمن عدم خروج مجلس العمال والإدارة معا عن الإطار العام المحدد وعن أهداف الشركة. (أوكيل و آخرون، مرجع سابق، 37).

وما جعل المؤسسات الصناعية تعيش أزمة خانقة كما هي عليه الآن هو:

– الجهاز المركزي للوصاية المفروضة على المؤسسة الصناعية الجزائرية بحيث إن المركزية والوصاية نظامان مرتبطان ببعضهما ويمكن اعتبارهما وجهان لعملة واحدة، فإذا كانت المركزية تعني اتخاذ القرارات من أعلى الهرم التنظيمي ولا يجوز لرؤساء العمل اتخاذ القرارات إلا بالرجوع إلى السلطة العليا، فإن الوصاية أيضا هي نوع من المركزية حيث أن مدير المؤسسة لا يستطيع أن يتخذ القرارات اللازمة إلا بالرجوع إلى الوزارة التي هو تحت وصايتها.

– الميزة التي تتصف بها المؤسسات الجزائرية هي البعد الاجتماعي يتمثل في ما تقدمه من خدمات مثل المطعم بأسعار مدعمة، شركة نقل مجانية، إشراف على فرق رياضية،...الخ.

– الصعوبات التي عرفها الاقتصاد الوطني وخاصة ما تعلق بهذه المؤسسات التي عرفت مشاكل عدة منها:

- تراكم الديون.
- تضخم العاملين.
- ندرة قطع الغيار والمواد الأولية.
- تراجع في معدلات الاستخدام للطاقة الإنتاجية وهبوط مستويات الإنتاج. (معمر داود، 2009، 143–144).

وقد توصلت دراسة لـ **علي الكنز** إلى أن تراكم المشاكل زاد من احتمالات الصراع بين الجماعات المسيطرة التي تملك القرار والجماعات التي لا تملك، لوجود تعارض بينهما حيث أن الأولى تمارس نشاطها وفق المنطق البيروقراطي الجامد المبني على علاقات السلطة، عكس الثانية التي تمارس نشاطها وفقا للمنطق البيروقراطي القائم على الرشد الاقتصادي. (سعدون، مرجع سابق، 19).

ومن هنا يتضح أن إعطاء العامل صفة المنتج المسير هو إخماد الإضرابات وصراعات وتوترات العمال، وبالتالي تحويل الموقف المطلبي إلى موقف تعبوي سياسي، ولكن هذا لم يدم طويلا بحيث أن العمال تراجعوا عن هذا الأسلوب وعرفوه على حقيقته وهو أنه جاء فقط من أجل تعزيز الحركية المهن « socio professionnelle» الموجودة سابقا في المصنع وبالتالي تشارك في تقليص كل استقلالية "للطبقة العاملة" في وحدة الإنتاج. (داود، مرجع سابق، 143).

وما نستنتجه أن واقع تطبيق هذا النمط من التسيير يختلف عن ما هو منظر له، فلم يرقى العامل حقا إلى مستوى التسيير الفعلي وهذا ما أدى إلى ضرورة القيام بإصلاحات.

3-4- مرحة إعادة الهيكلة: restructuration:1980-82

ظهرت سياسة إعادة الهيكلة للمؤسسات العمومية نتيجة لحالة الركود التي أصابت معظم المؤسسات العمومية في مرحلة التسيير الاشتراكي، سواء من حيث معدلات النمو التي تراجعت بشكل كبير أو من حيث الطموحات المنتظرة من الاستثمارات الضخمة في المجال الصناعي.

لقد أسهمت عدة عوامل في تسريع تطبيق الإصلاحات، نذكر منها:

- هبوط أسعار النفط في النصف الثاني من الثمانيات مما أدى إلى استمرار الأزمة الاقتصادية، فلم تعد الدولة قادرة على تمويل المؤسسات الخاسرة.
- شلل ميكانيزم الأسعار الذي أوجده نظام التخطيط المركزي.
- هبوط مستوى الإنتاج.
- اضطلاع المؤسسات العمومية بالدور الاجتماعي على حساب الدور الاقتصادي وغيرها. (شوية، مرجع سابق، 85-86).

أ- أشكال إعادة الهيكلة: شملت إعادة الهيكلة جانبين:

1- إعادة الهيكلة العضوية: وتتم بتحويل المؤسسات العمومية التي تميزت بضخامة الحجم؛ وخضوعها لتسيير مركزي إلى مؤسسات عمومية صغيرة أو متوسطة الحجم، يسهل على المسيرين التحكم فيها، والمساهمة في تحسين فعاليتها الإنتاجية. (سعدون، مرجع سابق، 26). وبذلك تقوم كل مؤسسة بجزء من النشاط العام الذي كانت تقوم به المؤسسة الأم، وأعطيت الأولوية في هذا للمؤسسات الإنتاجية الكبيرة الحجم التي تحوي على قوى بشرية هائلة؛ وفي مقدمتها مؤسسة **سوناطراك Sonatrach** التي قسمت إلى 13 مؤسسة، ومؤسسة **سوناكوم Sonacome** التي قسمت إلى 11 مؤسسة. (بوكميش، مرجع سابق). وفي المجموع تم تقسيم 50 مؤسسة كبرى إلى 300 مؤسسة خلال عام 1981 (كربالي بغداد، 2005، 53-69)، ومن نحو 150 مؤسسة إلى حوالي 480 مؤسسة خلال عام 1982. (سعدون، مرجع سابق، 26).

وقد أسهمت هذه الإجراءات في زيادة إجمالي الناتج الوطني الذي يبينه الجدول التالي:

السنوات	1981	1982	1983
مقدار الزيادة	4, 2%	4,3%	7,3%

جدول رقم(02): معدل زيادة الناتج الوطني. (بن عنتر عبد الرحمان، 2002، 115)

2- إعادة الهيكلة المالية: في إطار العمل على تحسين الوضعية المزرية التي آلت إليها المؤسسات العمومية، حيث عرفت عجزا ماليا كبيرا على مستوى المؤسسة والمتمثل في تراكم الخسائر وتضخم حجم القروض مع عدم القدرة على تسديدها، دفعت بالدولة إلى إعادة هيكلة مالية للمؤسسات (الطيب داودي وماني عبد الحق، 2008، 138)، وتهدف إلى منح استقلالية مالية للمؤسسات المعادة هيكليا، برفع كل العراقيل المالية المتمثلة في إلغاء الديون والخسائر المالية، ومنح المؤسسات الجديدة رأسمال مبدئي جديد، وتمت العملية وفق التدابير التالية:

-**تدابير مالية بحتة:** منح استقلال مالي للمؤسسات بواسطة فتح رأسمال خاص ورأسمال عام.

-**تدابير تنظيمية و تسييرية:** أي إعداد برنامج للتحكم في التسيير.

-**تدابير متعلقة برفع إنتاج العمل:** باستعمال أمثل لكل الطاقات المتاحة للمؤسسة، بشرية كانت أو مادية. (الكاملة سليماني، مرجع سابق).

وقد تم الشروع في إعادة الهيكلة المالية ابتداء من عام 1983؛ حيث بلغ عدد المؤسسات المهيكلة حوالي 300 مؤسسة وامتد إلى عام 1987 وخصص له 60.5 مليار دج. (سعدون، مرجع سابق، 27).

ب- بعض المشاكل التي واجهت المؤسسة العمومية في ظل إعادة الهيكلة:

تعتبر السياسة التي طبقت بها إعادة الهيكلة العضوية مغامرة جربت في فترة زمنية قصيرة، حيث أدى هذا العامل إلى تقسيم المؤسسات الوطنية من 150 مؤسسة عام 1980 إلى 450 مؤسسة عام 1982 (وهو عدد مفرط فيه)، لأن المشكلة حسب وجهة النظر هذه؛ لم تكن في حجم المؤسسات بدليل أن الواقع الاقتصادي في ظل العولمة الآن يثبت أن تجميع المؤسسات الصغرى في مؤسسات كبرى هي الميزة الأكثر ربحا (شوية، مرجع سابق، 87)، كذلك لم تتحسن مردودية المؤسسات لحقيق الربح وظلت تعاني من ضعف التسيير

وغياب الإطارات المؤهلة لتسييرها، بما أدى لغلق بعضها (سعدون، مرجع سابق، 28)، ولم تقدم عملية تقسيم الإنتاج وما تبعها من إعادة توزيع الطاقات البشرية والمادية، تنظيما لتلك الموارد، فبرزت الاضطرابات والتوترات العمالية، وانتشرت ظاهرة التوقف الجماعي والإضرابات عن العمل، بما جعل جهاز الإنتاج يعاني من ضعف المردودية، ولم يؤدي تقليص الحجم إلى أثر ايجابي على التسيير، ذلك أن الممارسات الإدارية التي تعتبر بيروقراطية، متصلبة، سيئة، ومركزية اتخاذ القرار، وغياب التخطيط والتنظيم، بقيت مظاهر منتشرة في المؤسسات التي مستها عملية إعادة الهيكلة، (شوية، مرجع سابق، 87). كذلك سياسية التمويل التي اعتمدتها الدولة لتمويل المؤسسات العمومية في هذه الفترة التي تزامنت مع الانخفاض الكبير لأسعار النفط كان المعوق الرئيسي مما نتج عن مديونية كبيرة على الدولة. (داودي وماني، مرجع سابق، 140-141).

كما شهدت المؤسسة العمومية في ظل إعادة الهيكلة توترات واضطرابات اجتماعية؛ كانت تعبيرا عن رفض جماعات العمل للواقع التنظيمي في المؤسسات وانعكاساته المختلفة عليهم؛ تمثلت تلك الاضطرابات في الإضرابات، ورفض العمل، والتغيب. ففي سنة 1980 تم تسجيل حوالي 870 إضراب (قيرة وغربي، مرجع سابق، 186).

كما عرفت المؤسسة العمومية تدهورا اجتماعيا تمثل أساسا في تفشي البطالة وانخفاض القدرة الشرائية للمواطن على المستوى المعيشي، حيث قدرت نسبة البطال حوالي25% من اليد العاملة القادرة على العمل، وخاصة الشباب. (ناصر دادي عدون، 1998، 170).

بالإضافة إلى هذه المشاكل نجد مشاكل أخرى متمثلة في:

- مشاكل و نزاعات تقسيم الوسائل الموجودة بين المؤسسة الأم وبين مختلف وحداتها.
- صعوبة مراقبة المؤسسات من طرف الدولة وجهاز الرقابة مما أدى إلى (تفشي الاختلاسات) إن الكثيرين يعتبرون مرحلة إعادة الهيكلة مجرد مرحلة انتقالية لتحضير الجو العام والمؤسسة ككل لأسلوب ونمط تسييري آخر وهي كخطوة أولى للدخول لاقتصاد السوق وتحويل المؤسسة العمومية إلى شركة مساهمة. كما يضيف "**بوضرسة** " وهو اقتصادي جزائري بأن إعادة الهيكلة هي مرحلة مبدئية في مشروع ليبرالي شامل. (الكاملة سليماني، مرجع سابق).

3-5- مرحلة استقلالية المؤسسات العمومية: 88-1995

أ- تعريف استقلالية المؤسسة: عرفها **الطيب حفصي** في كتابة "**gérer l’entreprise publique**" تسيير المؤسسة العمومية الصادر في 1990 عن ديوان المطبوعات الجامعية، حيث يعرف الاستقلالية على أنها: " انفصال النظام الداخلي عن النظام الخارجي".

- النظام الداخلي ← المؤسسة
- النظام الخارجي ←الوصاية

ويعرفها **السعيد أوكيل وآخرون** في كتاب "**استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية**" بأنها: " الحرية في اتخاذ القرارات، وهي التصرف من طرف إدارة المؤسسة، حسب نظرتها، فيما يتعلق بكل أمورها ونشاطها المختلفة بالأسلوب الذي يمكنها من تحقيق نتائج ايجابية بعبارة أخرى الإعداد الذاتي للقوانين أو القواعد" (السعيد أوكيل، مرجع سابق، 20).

ب- الظروف التي برزت فيها مرحلة استقلالية المؤسسات:

جاءت هذه المرحلة بعد ثبوت فشل الإصلاحات الهيكلية والتغييرات التنظيمية للمؤسسات العمومية الاقتصادية"، وقد اتضح فشل هذه المؤسسات جليا في تصريح (خطاب) رئيس الجمهورية آنذاك عام 1986، حيث انتقد بشدة مسيري هذه المؤسسات واتهامهم بالعيش خارج الواقع الجزائري، مركزا في نفس الوقت على دور وفعالية القطاع الخاص و تلبيته لحاجات المواطنين". (معمر داود، 2002، 252).

وقد تقرر تطبيق مبدأ الاستقلالية على المؤسسات العمومية في الجزائر، طبقا لمرسوم **12 جانفي 1988**، الذي نص على أن الاستقلالية تخص المؤسسات العمومية المتمتعة بالشخصية المعنوية والخاضعة للقانون العام والمكلفة بتسيير الخدمات العمومية، وكذلك الجمعيات والتعاونيات وكل التجمعات. (بوكميش، مرجع سابق). وتم الشروع في التطبيق الفعلي لقوانين الاستقلالية في مارس 1988، حسب مخطط من ثلاث مراحل:

- **المرحلة الأولى:** بدأت مع النصف الثاني لعام 1988، وتضمنت إنشاء صناديق المساهمة، كصناديق مساهمة تمارس حقها في الرقابة بواسطة الغلاف المالي الذي تمنحه لها الدولة، وفي المقابل تصدر المؤسسة أسهمها بدلا من رأس المال الذي توفره الدولة، وقد بلغ عدد الصناديق 8 صناديق وطنية، أصبح نشاطاها ساري المفعول بدءا من **23 جوان 1988**.

- **المرحلة الثانية:** وضع نظام تشريعي لنقل المؤسسات إلى نظام الاستقلالية بشكل تدريجي، بعد التأكد من توفير الشروط.

- **المرحلة الثالثة:** ظهور نظام جديد للتخطيط مبني على ثلاث مستويات بدأ مع مطلع عام 1989: مخطط قصير المدى- المخطط الفرعي- مخطط وطني. (سعدون، مرجع سابق، 32).

في ظل الاستقلالية يعتمد على لا مركزية التخطيط بالتنسيق مع مخطط القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة؛ والاقتصاد الوطني ككل، أما وظيفة صناديق المساهمة؛ فهي مراقبة وتسيير أموال الدولة؛ لدى هذه المؤسسات المستقلة، وتسيير المؤسسة من طرف مجلس يتكون من 7 إلى 12 عضوا، وبالتالي فقد تم إلغاء وصاية التسيير على المؤسسة، وأصبحت حرة في تنظيم علاقاتها التجارية والاقتصادية، واختيار عملائها الداخليين أو الخارجيين، وتطبيق القانون التجاري على المؤسسات العمومية المستقلة، لتصبح خاضعة لقواعد السوق في الربح والخسارة. (بوكميش، مرجع سابق). لقد تحولت إلى شركات ذات أسهم يطبق عليها القانون التجاري، وتتعامل عل أساس القوانين الاقتصادية والمالية، فهي معرضة للتصفية والإفلاس في حال عجزها عن الوفاء بالتزاماتها. (سعدون، مرجع سابق، 33).

وأصبحت المؤسسة العمومية تدار من طرف الهيئات التالية:

الجمعية العامة- الإدارة- المدير العام (المسير)

ج- بعض مشاكل المؤسسة العمومية في ظل الاستقلالية:

لوحظ خلال الفترة الثانية لبداية التطبيق الفعلي للاستقلالية، التي بدأت مع بداية العام 1989؛ أن معظم المؤسسات المحولة لنظام الاستقلالية تفتقر إلى الإجراءات اللازمة؛ فهي تعانى من تأخر الإجراءات القانونية المدعمة للاستقلالية، الأمر الذي حرمها من التنفيذ الفعلي للقوانين الجديدة التي منحتها حق التصرف في ممتلكاتها، وعدم وضوح الآليات الاقتصادية للجهاز المالي (المرجع نفسه، 33).

وذلك ما أكدته دراسة أجريت على إحدى المؤسسات خلال مرحلة الاستقلالية عام 1990، وكان من نتائجها أن عدم فعالية المسيرين، من إداريين وتقنيين، وسرعة دوران المسؤولين بالمؤسسة، وعدم الاستقرار بالمنصب الواحد وعدم فعالية التنظيمات الرسمية في

مجال التحفيز، لرفع الكفاءة والفعالية؛ وإلغاء الحوافز المادية والمعنوية للعمال والمسيرين وغيرها، هي التي أدت إلى ضعف الأداء (المرجع نفسه، 33).

أما على مستوى بيئة العمل الاجتماعي فقد شهدت الكثير من الاضطرابات؛ التي جسدتها الكثير من الإضرابات؛ وما رافقها من إجراءات إدارية و قانونية، وواقعية على مستوى الدولة والمؤسسات، فقد شهدت سنة 1988 إضرابات عمت الفوضى خلالها المؤسسات العامة وتعرضت بعضها للتخريب. (بوكميش، مرجع سابق). ففي السداسي الأول من عام 1989 تم تسجيل 54 إضراب بمعدل 9 إضرابات في الشهر، نتج عنها ضياع 835-37 يوم عمل (قيرة وغربي، مرجع سابق، 176).

إضافة إلى هذا لم يكن للعمال دور فعال في المؤسسات المستقلة إلا في المسائل الاجتماعية، كمراقبة الأحكام المطبقة في ميدان الشغل، الصحة، والأمن والضمان الاجتماعي، أما باقي المسائل الأخرى فلا دور للعمال سوى إبداء الرأي. وبهذا فإن دور ووضعية العامل في هذه المرحلة لا يختلف عن المراحل السابقة، والتغير الحاصل هو في التسميات فقط.

نتيجة لتدهور الوضع الاقتصادي في بداية التسعينات، سجل تراجع النمو الاقتصادي بحوالي 2%، وارتفاع التضخم إلى 20.5% بالإضافة إلى ارتفاع البطالة نتيجة لتسريح العمال، وكذلك استمر تدهور ميزان المدفوعات، وانخفاض احتياطي الجزائر من العملة الصعبة. (عبد الله بن دعيدة، 1999، 364).

3-6- مرحلة الخوصصة واقتصاد السوق: 1995 إلى يومنا هذا:

أ- تعريف الخوصصة: " **la privatisation** ": وهي ليست نظام جديد أي أنه لم يظهر في ظل الإصلاحات سواء في الجزائر، أو العالم بل ظهرت بعد هيمنة الرأسمالية على الاقتصاد العالمي.

يعرفها **لودنيج فون ميزس** في كتابه باللغة الألمانية عام 1932 على أنها: "نظام قائم على دعائم الاقتصاد الحر وعدم تدخل الحكومة في اقتصاديات السوق".

وعرفها **حسين بن سعد** في كتابه **الجزائر إعادة الهيكلة وإصلاحات اقتصادية** والذي صدر سنة 1994 على أنها: "الدخول إلى القطاع الخاص إما عن طريق نقل إدارة

المؤسسات العمومية إلى القطاع الخاص، أو عن طريق نقل ملكية رأسمال القطاع العام وإدارته إلى القطاع الخاص". (الكاملة سليماني، مرجع سابق).

وتعرف الخوصصة بأنها "تحويل الأصول والممتلكات ذات الطبيعة العمومية؛ سواء أصولا أو ممتلكات إنتاجية أو مالية أو تجارية أو خدمات أو غيرها، إلى أصول وممتلكات ذات طبيعة خاصة " (بوكميش، مرجع سابق).

بالنسبة للجزائر وكما ورد في الأمر رقم **22/95** المؤرخ في **26 أوت 1995** عن خوصصة المؤسسات العمومية أنها: "القيام بمعاملة أو معاملات تجارية، تتجسد إما في تحويل ملكية كل الأصول المادية أو المعنوية في مؤسسة عمومية أو جزء منها، أو كل رأسمالها أو جزء منه لصالح أشخاص طبيعيين أو معنويين، تابعين للقانون الخاص؛ وإما في تحويل وتسيير مؤسسات عمومية إلى أشخاص طبيعيين ومعنويين، تابعين للقطاع الخاص، وذلك بواسطة صيغ تعاقدية يجب أن تحدد كيفيات التحويل وممارساته وشروطه" (شوية، مرجع سابق، 91).

وكما جاء في الأمر رقم **(1-04)** المؤرخ في **2 أوت 2001**؛ فالخوصصة " كل صفقة تتجسد في نقل الملكية إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين، خاضعين للقطاع الخاص من غير المؤسسات العمومية وتشمل هذه الملكية:

- كل رأسمال المؤسسة أو جزء منه تحوزه الدولة بصفة مباشرة أو غير مباشرة؛ أو الأشخاص المعنويون الخاضعون للقانون العام، و ذلك عن طريق التنازل عن أسهم أو حصص اجتماعية أو اكتتاب لزيادة في رأس المال.
- الأصول(*) تشكل وحدة استغلال مستقلة في المؤسسات التابعة للدولة" (بوكميش، مرجع سابق).

كما أكد **بن أشنهو** وزير إعادة الهيكلة الصناعية والمساهمة (سابقا) أن: "خوصصة القطاع العام المنتج أصبح الآن ممرا إجباريا لتحقيق الاستقرار الاقتصادي" (شوية، مرجع سابق، 90).

وللقيام بعملية الخوصصة تم إنشاء مجموعة أجهزة:

- مجلس مساهمات الدولة- الوزير المكلف بالمساهمات- لجنة الخوصصة- لجنة المراقبة.

(*) الأصول: هي مجموعة القيم المالية التي تمتلكها المؤسسة أو المستحقة لها لدى الغير.

أما فيما يخص القطاعات الاقتصادية التي حددها الأمر **95/22** والمتعلقة بالخوصصة والمتمثلة فيما يلي: الدراسة والانجاز في مجال الأشغال العمومية والبناء وأشغال الري، الفندقية والسياحة، التجارة والتوزيع، الصناعات النسيجية والصناعات الزراعية والغذائية، الصناعات التحويلية في مجالات الكهرباء الالكترونية، الخشب ومشتقاته، الورق، الميكانيك، الجلود، البلاستيك، النقل البري للمسافرين والبضائع الكيميائية، التأمين، الخدمات الخاصة بالموانئ والمطارات، الصناعات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات المحلية الصغيرة والمتوسطة. (داودي وماني، مرجع سابق، 146-147). كما تستثنى قطاعات أخرى من الخوصصة كالمحروقات، البنوك، المناجم، التعدين، الاتصالات،...الخ.

ب- بعض المشاكل التي واجهت المؤسسة العمومية في مرحلة الخوصصة:

رغم تلك الإصلاحات الهيكلية التنظيمية، الإدارية والمالية فإن المؤسسات العمومية التي لم تخوصص، لم تستطيع أن تواجه المرحلة الجديدة التي وجدت نفسها فيها، حيث تفاقمت المشاكل البيروقراطية وطفت إلى السطح الكثير من المشاكل التي اتسمت بكونها أصبحت مادة إخبارية شبه يومية للصحافة الوطنية؛ وتتعلق بالفساد الإداري الذي جسده انتشار الرشوة؛ والاختلاسات والتزوير والغش في المعاملات المالية، والاجتماعية داخل المؤسسة وفي علاقاتها مع المجتمع والدولة.

لقد وضعت المؤسسات العمومية في هذه المرحلة في موقف غامض؛ يخلق أثار سلبية على أدائها وتحقيق أهدافها، فمبدئيا المؤسسة العمومية التي تسجل على قائمة الخوصصة وتبقى كذلك دون أن تجد من يشتريها؛ تكلف الخزينة العمومية أموالا كثيرة حيث يتراجع هيكلها المالي؛ وعمالها الذين يعيشون حالة انتظار، يتأثرون نفسيا حيث يفقدون عزيمتهم ويتراجع اهتمام ورديها وزبائنها (عبد المجيد بوزيدي، 2007).

ولم تحقق المؤسسة العمومية نتائج ايجابية؛ حيث بقيت تفتقد للتنافسية والمردود الاقتصادي، بل أنها لم تستطيع أن تحل مشكلة مديونيتها التي تحتاج فيها دائما لتدخل الدولة، ففي سنة 2001 قامت الحكومة بشراء 344 مليار د.ج تمثل مستحقات البنوك على المؤسسات العمومية؛ رغم أنها كلفت الدولة 13مليار دولار خلال الفترة 94-95 نتيجة لعملية التطهير المالي للمؤسسات العمومية؛ ومع ذلك فالنتائج الايجابية لم تتحقق كما كان مسطرا لها، وكما يشير تقرير للمجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي لسنة 1998؛ فنتائج

المؤسسات الصناعية لم تكن ايجابية بصورة عامة رغم تلك الإصلاحات والأموال المرصودة لتأهيلها (كربالي بغداد، مرجع سابق)، ومازال أغلبها يبحث عن حلول للمشاكل والصعوبات التي تواجهها دون أن تتبين طريقتها بوضوح؛ وتهتدي إلى حل تستطيع بواسطته أن تحقق الفعالية وتساهم بدور ايجابي في الأهداف الوطنية الاقتصادية والاجتماعية.

4- واقع السلوك التنظيمي وجماعات العمل في ظل الأنماط التسييرية للمؤسسة الجزائرية:

4-1- واقع السلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية:

يتجلى في روتينية السلوك وتجنب المخاطرة حفاظا على مصالح ذاتية يوفرها المصب، بما يؤدي إلى ضياع مصالح المؤسسة، والتطبيق الحرفي لأوامر الوصاية، بما ينعكس على حيوية سلوك المسير، الذي يدب فيه الكسل والملل. وتنكمش مساحة حب العمل والولاء له فيتحول إلى دولاب في جهاز بيروقراطي؛ فهو مجرد منفذ للأوامر؛ حفاظا على مركزه وامتيازه، وإرضاء للرؤساء، بما يعد مجالا لخلق السلوك الانتهازي؛ الذي ولاؤه المصلحة الفردية، دون أن يعير أي اهتمام للفعالية والعقلانية، ويتحول المسير إلى صاحب سلطة تقديرية يمارس الرقابة الذاتية على نفسه دون أن يعير اهتماما كبيرا لإفلاس أو نجاح المؤسسة؛ ما دام أجره والامتيازات التي يحصل عليها غير متعلقة بذلك. (سعد بشاينية، 2003، 87-99).

كذلك تميز سلوك مسيري المؤسسات العمومية الجزائرية، بكونه سلوكا غير فعال، نظرا لظروف موضوعية أشرنا إليها؛ تتعلق بتدخل الدولة في التسيير، إضافة إلى مميزات خاصة ميزت هذا السلوك الذي افتقد العقلانية في إدارة وتوجيه السلوك التنظيمي؛ وجعل من النزاهة والموضوعية معايير غائبة، فسادت مظاهر سلوكية تستند إلى معايير ذاتية في انتقاء و تعيين أعضاء العمل بالمؤسسة، فانتشرت مظاهر المحاباة والزبونية، وغياب روح الالتزام بالقواعد والقوانين بالمؤسسة، وسيادة التوجه القوي نحو الميول البيروقراطية في جانبها المعظم للنفوذ والنتائج دون النظر للواقع (المرجع نفسه)، واعتماد أسلوب القيادة التسلطية وغياب المشاركة في اتخاذ القرارات، حيث يتصرف المسير على أساس أن المؤسسة ملك له؛ بما يجعل القانون هو مزاجه؛ والعلاقات داخل المؤسسة تحددها نزوات عابرة ومتقلبة،

ومعاملة الإنسان كسلعة، والاعتقاد أن المستخدمين في المؤسسة لا تحركهم إلا وسائل الترغيب والترهيب. (الطاهر أجغيم، 2002).

ولعل ما تعرفه المؤسسات العمومية الجزائرية، من أشكال غش وفوضى وغياب الانضباط والتحفيز على المثابرة؛ والاعتناء بالكفاءات هو نتيجة لغياب الاهتمام بخلق نسق ثقافة المؤسسة، يمكن أن يكون مرجعا للسلوك بالمؤسسة العمومية، ويكون ذلك النسق مبنيا على أسس ومعايير واضحة تركز على التكامل وتهتم بالبعد العلمي في العمل المؤسسي. (محمد بشير، 2007، 35).

كذلك من الممارسات السلوكية التي يقوم بها الأفراد والجماعات داخل المؤسسة العمومية، حيث لوحظ أن العامل الجزائري يبقى متمسكا بسلوكاته الاجتماعية داخل المؤسسة، فهو لا يتردد في ترك العمل بورشته والانتقال إلى ورشة مجاورة لمؤازرة تقريب أو تبادل الحديث معه، إضافة إلى أن العمال يتجهون للتضامن داخل المؤسسة ليس على أساس مهني بل على أساس عائلي وجهوي. (لزهر العقبي، 2005، 127-138).

4-2- واقع جماعات العمل في المؤسسة الجزائرية:

في مرحلة التسيير الذاتي للمؤسسات لم تتاح الفرصة للعمال للتعبير عن اقتراحاتهم وآرائهم وتصوراتهم " وحتى إن وجدت هذه الفرصة، فإن ما يقرره العمال وما يقترحونه لا يتعدى التخطيط على الورق ذلك أن اقتراحات العمال تتحطم على واقع التنظيم البيروقراطي والروتين الإداري، فتظل تخطيط على الورق فقط " (عشوي، مرجع سابق، 229).

كذلك استغلال المديرين المعينين من طرف السلطة لأمية العمال لبسط نفوذهم، فأصبحت القرارات تمارس بصفة مركزية من طرفهم، وبالتالي تم حرمان جماعات العمل من المشاركة في التسيير بما جعل نشاط جماعات العمل (مجلس العمال) مشلولا واقعيا، وذلك أدى إلى مجموعة من الصراعات والمشاكل داخل المؤسسات. (مرجع سابق، 230).

لذلك جاء التسيير الاشتراكي ليهدف بصفة أساسية إلى اشتراك العمال في الإدارة جعلهم يساهمون في عمليات التسيير والرقابة ومنحهم السلطة في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون عملهم في المؤسسة. (الجيلالي، مرجع سابق، 91)، وهذا ما يساهم في اكتساب القرارات المتخذة صفة الجماعية، مما يجعلها أكثر مرونة وقابلية للتنفيذ لأنها نابعة عن قناعة الجماعة.

والملاحظ أنه ما كان يميزه هذه المرحلة- التسيير الاشتراكي- وجود صراعات بين الجماعات المسيطرة التي تملك القرار والجماعات التي لا تملك، لوجود تعارض بينهما حيث أن الأولى تمارس نشاطها وفق المنطق البيروقراطي الجامد المبني على علاقات السلطة، عكس الثانية التي تمارس نشاطها وفقا للمنطق البيروقراطي القائم على الرشد الاقتصادي (سعدون، مرجع سابق، 19).

ومع كل هذا فلا يجب أن نغفل نقص التكوين التقني للعمال، فغالبا ما شهدت المؤسسات نقصا في الإطارات، "مما يخلق فجوة على مستوى التأطير في المؤسسات بين قمة الإدارة والقاعدة، ويعقد الاتصال بين الطرفين، ويؤدي إلى سوء فهم تنفيذ القرارات والمعلومات من طرف العمال. (عدون، مرجع سابق، 469).

وكان لمجيء قانون علاقات العمل دور داعم لدور العمال في تسيير هذه المؤسسات على مستويين، الأول يتمثل في المشاركة الفعلية في صنع القرار والإشراف الفعلي على التسيير الاقتصادي والمالي والتنظيمي للمؤسسة من خلال الممثلين العماليين في مجلس الإدارة، بينما المستوى الثاني فيتمثل في الدور الاستشاري أو الإعلامي الذي يمارسه العمال من خلال لجنة المشاركة على مستوى مقر الهيئة المستخدمة أو مندوبي العمال (أحمية سليمان، 1992، 234-235).

من خلال ما سبق عرضة يمكن القول أن العمال لم يمنحوا السلطات القانونية والإدارية الكفيلة بفرض رأيهم أو على الأقل الأخذ به عند صياغة القرارات الهامة في المؤسسة حيث احتفظ بهذه المهمة أو السلطة دائما إما مجلس المديرية أو المدير العام للمؤسسة في ظل النظام الاشتراكي أو الجمعية العامة للمساهمين ومدير المؤسسة في نظام الاستقلالية، وهذا راجع إلى غموض صلاحيات المجالس الممثلة للعمال في ظل الازدواج الوظيفي والتخبط بين وظيفة المشاركة في التسيير والمهام النقابية (أحمية سليمان، مرجع سابق، 236). وهذا ما جعل في كل مرة الإدارة تنفرد بكافة السلطات الهامة في المؤسسة، وجعل المجالس الممثلة للعمال مجرد هياكل جوفاء لا تقوم بأي نشاط يذكر في المؤسسة.

خلاصة

وكنتيجة عامة لواقع السلوك التنظيمي وجماعات العمل في ظل الأنماط التسييرية للمؤسسة الجزائرية، نستخلص أن "مشكل المؤسسة هو ليس بالضرورة في صعوبة وسهولة اتخاذ القرار فيها ولكن هو في سلوك، وتركيبة النخبة المسيرة ذاتها وفي طبيعة الاقتصاد الجزائري ذاته الشديد التخارج".

الجانب الميداني للدراسة

الفصل السادس: الإجراءات المنـهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

1- تحديد مجالات الدراسة

1-1- المجال المكاني للدراسة

1-2- المجال الزماني للدراسة

1-3- المجال البشري للدراسة

2- العينـة و كيفية اختيارها

3- المنـهج المستخدم

4- أدوات جمع البيانات

خلاصة

تمهيد:

للوقوف على مدى تحقق فرضيات الدراسة والإجابة على السؤال الرئيسي المطروح في إشكالية البحث لم تعتمد هذه الدراسة على التراث النظري فقط، فتدعيما للشق النظري ولتعزيز الواقعي كان لابد من الدراسة الإمبريقية، فهي تعد المعيار الحقيقي لتقصي الظاهرة موضوع الدراسة كما هي في الواقع بطريقة عملية وموضوعية.

وسوف نحاول قدر الإمكان تحقيق هذين الشرطين لترجمة البيانات والمعطيات الكمية التي تحصلنا عليها إلى معطيات وحقائق ملموسة. وهذا طبعا يتم بتتبع منهجية البحث العلمي للوصول إلى الأهداف المرجوة، وفي هذا الفصل تم تحديد المجال المكاني والزماني والبشري للدراسة، والمنهج العلمي الذي اتبعناه، وتحديد عينة البحث والطريقة التي اختيرت بها، والأسباب الداعية لذلك، وكذا الأدوات المستعملة في جمع البيانات، كما تضمن الفصل وصفا للإجراءات والخطوات التي اتبعناها لمعالجة البيانات إلى غاية الوصول إلى النتائج.

1- تحديد مجالات الدراسة:

1-1- المجال المكاني للدراسة:

1-1-1- لمحة عن المؤسسة ميدان الدراسة:

أجريت الدراسة الميدانية، بمركب النسيج والتتميم الصوفي **ELATEX** سابقا، ويسمى حاليا المؤسسة الوطنية لأقمشة الشرق **DRAPEST** أو **DRAPERIE DE L'EST**، دشنت من طرف الرئيس الراحل " الشاذلي بن جديد " في 26 أكتوبر 1982.

يقع هذا المركب في المنطقة الصناعية لولاية خنشلة – طريق بغاي – يتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ 17.17 هكتار منها 06 هكتارات مغطاة، ويبلغ محيطها الكلي 1800 م، عدد المديريات الفرعية سبعة وهي: الصيانة، التسويق، التموين، الموارد البشرية، المحاسبة، النسيج، التتميم.

تم انجاز هذا المركب بموجب العقد المبرم بتاريخ 07 أكتوبر 1976 من طرف الشركة الايطالية سنام بروجيتي **SNAM PROGETTI** بمساعدة المؤسسة الايطالية **LA NEROSSI** وذلك في المجال التقني، ويعد الانجاز الضخم والأول من نوعه في الولاية وكذلك على المستوى الوطني.

انطلقت الأشغال في مارس 1978، واستغرقت مدة انجاز هذا المركب 48 شهرا كاملا أي 04 سنوات، وقد قدرت تكلفة انجازه بـ:120 مليار سنتيم، وتتكون هذه المؤسسة من ثلاث بنايات منفصلة:

- البناية الأولى: تمثل قسم الخدمات العامة.
- البناية الثانية: تمثل ورشات الإنتاج.
- البناية الثالثة: تمثل مركز التكوين المهني والتمهين وكذلك مركز الشؤون الاجتماعية.

وفي جوان من عام 1982 انطلق قسم النسيج في الإنتاج، بوردية عمل واحدة، رغم طاقة الاستيعاب التي كان بإمكانها تشغيل 1352 عامل موزعة على ثلاث ورديات عمل، وقد قدر عدد العمال آنذاك بـ:617 عامل منهم 430 منتجون ومنهم 128 عامل تكونوا بالخارج بالشركة الايطالية **LA NEROSSI** و 12 آخرون تكونوا في قسنطينة والآخرين تكونوا داخل المؤسسة في المركز المهني التابع لها.

1-1-2- الإنتاج: الإنتاج المقرر سنويا يصل إلى 08 ملايين متر طولي من القماش الجاهز للتفصيل وهذا في ظل الشروط الأساسية للإنتاج أي العمل بثلاث ورديات عمل، وقد مر المركب بمراحل نوجزها فيما يلي:

- عرض المشروع في 10 فيفري 1972.
- إمضاء العقد في 17 أكتوبر 1976.
- انطلاق الأشغال في مارس 1978.
- استلام التجهيزات في أوت 1980.
- التسليم المؤقت في نوفمبر 1980.
- التسليم في 26 أكتوبر 1982.
- التدشين في 26 أكتوبر 1982.
- التسليم النهائي في أوت 1983.

1-1-3- المادة الأولية: متمثلة في الخيط المستورد من:

- سويسرا " فلازا " وهذا الخيط مستورد بمعدل مرتفع أكثر من سعر الخيط المحلي.
- تبسة وعين البيضاء (خيط محلي).

وحققت هذه المؤسسة نجاحا كبيرا وهذا بفضل العمل المتواصل مما جعلها تتحصل على العلامة الدولية **WOOL WARK** وهي علامة الصوف الخالص والجديد، منحت من طرف السكرتارية الدولية للصوف **INTERNATIONAL WOOL SECRETARIAT (IWS)** الذي يسمح بالإنتاج المحلي بأن يكون موجودا أو مماثلا في السوق الدولية.

علما أن هذه المؤسسة تحتوي على فرعين أساسين للإنتاج: النسيج والتتميم.

1-1-4- الموارد المالية: ولقيام المؤسسة بنشاطها يجب توفير موارد مالية لتمويل مختلف عمليات هذا النشاط وهناك عدة مصادر لهذه الموارد من بينها مبيعات المؤسسة والتدعيمات. (مصلحة الموارد البشرية).

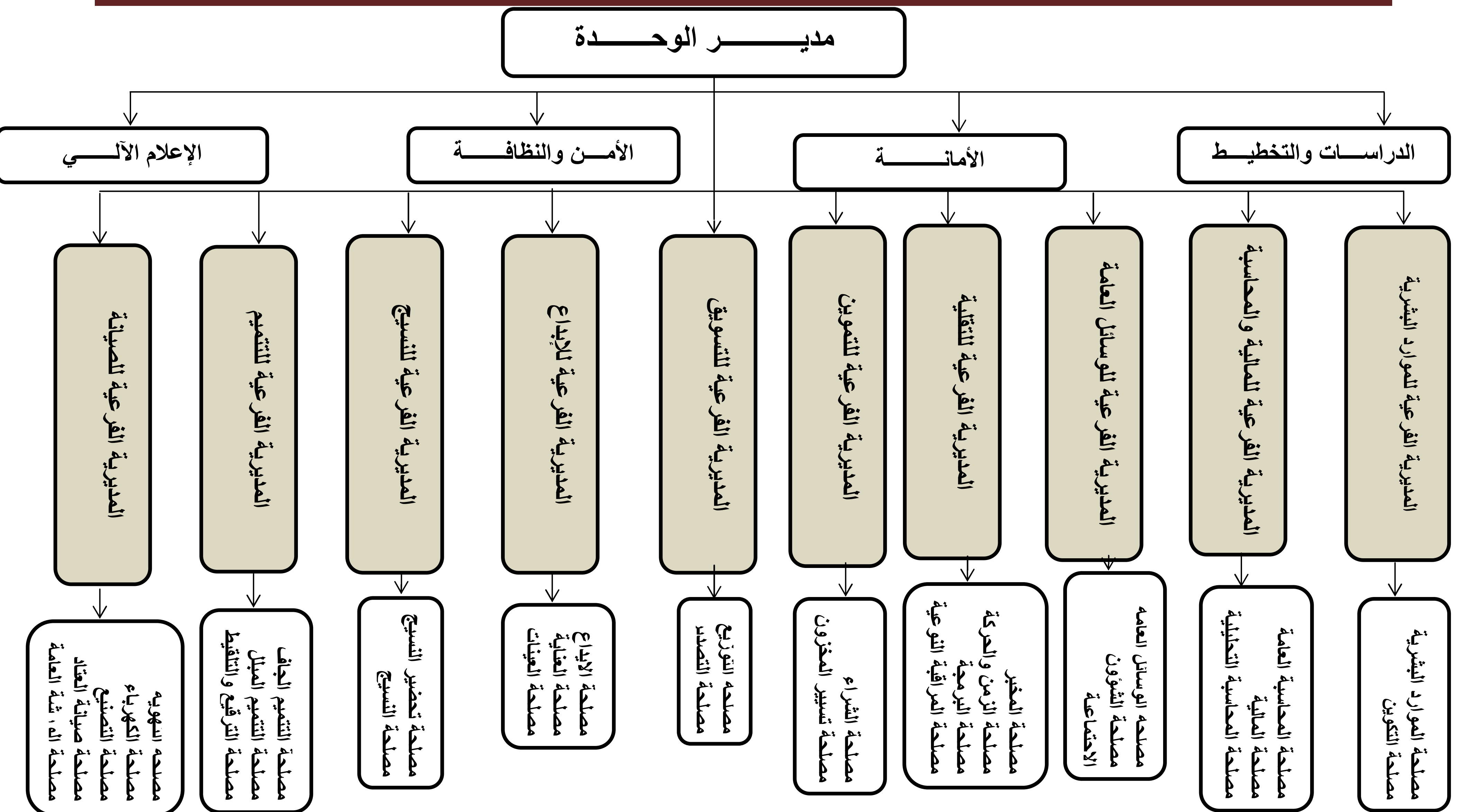
- مبيعات المؤسسة: يعتمد المركب الصوفي بخنشلة في تمويل نشاطه على الإيرادات الآتية من تسويق إنتاجه أي مبيعاته.

– التدعيمات: والتي تتمثل في المادة الأولية (الخيط) التي تستوردها الوحدة المركزية بتبسة وتقوم بتوزيعه عبر وحداتها المختلفة.

5-1-1- الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي يوضح ويبين لنا موضع ومكان كل وظيفة في المؤسسة فالهيكل التنظيمي للمؤسسة يعمل على تحديد مهام وصلاحيات كل مصلحة ومدى أهميتها في المؤسسة وذلك من اجل ضمان السير الأنجح والفعال للمؤسسة، وهو بالأخص يقوم بتحديد القيادات داخل المؤسسة والعلاقات التسلسلية بمختلف درجات المسؤولية، وكذلك العلاقات الوظيفية الموجودة بين مختلف المصالح لتأدية النشاط بصفة جماعية وبطريقة أنجع.

والشكل التالي يبين لنا الهيكل التنظيمي للمؤسسة:



شكل (07) يوضح الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة

المصدر : مصلحة الإعلام الآلي

1-2- المجال الزماني للدراسة:

تمت الدراسة الميدانية على مرحلتين:

- **مرحلة الدراسة الاستطلاعية:** التي دامت يومين كاملين 2014/12/17 و2014/12/18 تم خلال هذين اليومين طلب الموافقة على تطبيق الدراسة الميدانية بالمؤسسة والتعرف على المؤسسة موضع الدراسة الميدانية، وذلك بتجميع البيانات الأولية التي تتعلق بمجال البحث وهذا من خلال إجراء مقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين الذي أفادنا في يومنا الأول من إجراء الدراسة الميدانية بالمعلومات الخاصة والمتعلقة بالمؤسسة موضع الدراسة وذلك فيما يتعلق بنشاطها وموقعها وكيفية ممارسة النشاط الإنتاجي من قبل العمال، وفي اليوم الثاني قمنا بالاطلاع على الوثائق والسجلات لأخذ المعلومات اللازمة عن هذه المؤسسة والتعرف أكثر على مجتمع الدراسة في الحصول على معلومات مكنتنا من اختيار العينة وضبط الاستمارة النهائية، من حيث إعادة صياغة بعض الأسئلة، وإلغاء أسئلة وإضافة أخرى، كما تمكنا في هذا اليوم أيضا من إجراء مقابلة مع رئيس الورشات الذي أفادنا هو الآخر بأهم المعلومات اللازمة عن الوحدة موضع الدراسة، حيث قمنا برفقته بجولة استطلاعية داخل ورشات الإنتاج للتعرف على مختلف مراحل العملية الإنتاجية التي يمر بها القماش و خاصة ورشات الآلات.

- **مرحلة تطبيق استمارة المقابلة في شكلها النهائي:** ودامت من 2014/12/21 إلى 2015/01/08، وهي المرحلة التي تم فيها جمع المعطيات الميدانية، التي تم تحليلها ومناقشة نتائجها في الفصل السادس من هذه الدراسة.

1-3- المجال البشري:

تتكون الشركة الوطنية للصناعات النسيجية أو ما يسمى حاليا DRAPEST من عدة أقسام أو ورش تختلف باختلاف مهمتها في العملية الإنتاجية، لذا فتوزع العمال في المصنع يكون حسب اختصاصاتهم وخبرتهم وهذا في ما يخص توزيعهم، أما من ناحية مجموع الموارد البشرية فعند بداية العمل في المصنع كان 1250 موزعين على ثلاث ورديات، أما في ما يخص يومنا أو بعد أزمة 1988 تراجع العدد ليصبح 240 عامل بوردية واحدة منهم 40 من الإطارات الإدارية و 40 من فئة التحكم و 160 من فئة الإنتاج، والجدول التالي يوضح الفئات الفاعلة في هذا التنظيم كل حسب اختصاصه.

الجدول رقم (3): يوضح توزيع الفئات الفاعلة في التنظيم ميدان الدراسة

الفئات الفاعلة / البنيات	فئة التنفيذ	فئة التحكم	فئة الإطارات	المجموع
النسيج	63	12	06	81
التتميم	32	05	04	41
الصيانة	19	11	06	36
التقنية	07	01	03	11
المديرية	00	01	01	02
الموارد البشرية	00	05	03	08
الوسائل العامة	10	00	01	11
المالية و المحاسبة	00	00	07	07
التموين	00	02	05	07
التسويق	05	03	03	11
حفظ الصحة و الأمن	24	00	01	25
المجموع	**160**	**40**	**40**	**240**

المصدر: مصلحة الموارد البشرية

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة العمال في قسم النسيج يأخذ أكبر قدر 81 عامل، وهذا راجع إلى طبيعة المؤسسة لأن نشاطها يقوم أساسا على الخيط كمادة أولية وقسم النسيج يعتبر الركيزة الأساسية، لكن يمكن التقليل من عدد العمال في الورشات لأن معظم العمل تقوم به الآلة فدور العامل هنا لا يتعدى سوى مراقبة الآلة أو تشغيلها، وعندما نأتي لمراقبة الوقت المستغرق في العملية الإنتاجية فنجد أنه يتعلق بمدى سرعة الآلات وهذا ما لاحظناه في كل قسم باستثناء قسم الترقيع أين نجد أن العامل هو الذي يقوم بإزالة الأخطاء النسيجية الآتية من قسم التحضير وهي عملية صعبة جدا، حيث أنها تتطلب صبرا وجهدا كبيرا لذا فإن عمال هذا القسم نساء.

وتتوزع فئة العمال حسب المستوى المهني إلى ثلاثة أقسام:

- **فئة الإطارات:** وتنقسم بدورها إلى ثلاثة أقسام: الإطارات المسيرة – الإطارات السامية – الإطارات العادية.

- **فئة أعوان التحكم:** وهم المشرفون على العملية الإنتاجية.

- **فئة أعوان التنفيذ:** وهم العمال القائمون على الإنتاج مباشرة.

2- العينة وكيفية اختيارها:

أما فيما يخص موضوع هذه الدراسة التي تمت في "مؤسسة أقمشة الشرق بخنشلة"، فقد تم تحديد جمهور البحث والمشكل من 240 عامل.

ولهذا فقد تم اعتماد العينة الطبقية العشوائية، وتنحصر خطوات اختيار هذا النوع من العينات في عدة مراحل تتمثل في تقسيم مجتمع الدراسة الأصلي إلى طبقات، ثم تحديد نسبة أفراد العينة من كل طبقة بما يتناسب مع عددها الكلي، وتليها طريقة الاختيار العشوائي لأفراد العينة من كل طبقة.

مجتمع البحث مكون من: 240 فرد من مختلف المستويات المهنية.

الإطارات: 40 فرد – التحكم: 40 فرد – التنفيذ: 160 فرد.

صحيح أنه كلما زاد عدد المفردات المختارة التي يشملها البحث نحصل على نتائج مستندة على أساس أقوى، لكن لصعوبة الحصر الشامل تم اخذ نسبة 20% من المجموع الكلي 240 عامل، وحسب شروط العينة الطبقية أخذنا نفس النسبة للفئات الثلاث، فكانت النتائج كالتالي: العينة التي أخذنا بها هي: 20%

عينة البحث: 240.........................100%

س:...20%

س= (240 x 20) / 100 = 48%

حساب نسبة الإطارات: 40

40...100%

س:...20%

س = (40 x 20) / 100 = 8%

حساب نسبة التحكم: 40

40.................................%100

س:.................................%20

س = (40 x 20) / 100 = 8%

حساب نسبة التنفيذ: 160

160...............................%100

س:.................................%20

س = (160 x 20) / 100 = 32%

3- المنهج المستخدم للدراسة:

تفرض طبيعة الظاهرة المدروسة، والصفات والخصائص التي تميزها، إضافة إلى الأهداف المراد تحقيقها، على الباحث اختيار المنهج العلمي الملائم حيث أن " المناهج تختلف باختلاف المواضيع، ولكل منهج وظيفته وخصائصه، التي يستخدمها كل باحث في ميدان اختصاصه " (عمار بوحوش ومحمد محمود الذنيبات، 2001، 102). وموضوع جماعات العمل وعلاقتها بالسلوك التنظيمي؛ من المواضيع التي تتطلب الوصف الكيفي، أكثر من الوصف الكمي، لذلك كان المنهج الوصفي – الذي ارتبط منذ نشأته بدراسة المشكلات المتعلقة بالمجالات الإنسانية (المرجع نفسه، 139) – هو الذي رأينا أنه يلائم موضوع بحثنا، لأننا اعتمدنا على وصف معمق لمتغيرات جماعات العمل وتحليل السلوك التنظيمي، وما دام المنهج الوصفي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات من ظاهرة أو موقف معين ومحاولة تفسيرها (عبد الباسط محمد حسن، 1982، 244)؛ فهو يتضمن أيضا الوصف والتحليل معا، فمن وصف الظاهرة أو الموقف؛ من مختلف الجوانب والعلاقات المتداخلة بين عناصرها، وبينها وبين متغيرات عناصر ظاهرة أخرى، إلى تحليل ما يتضمنه الظاهر بفرض استخلاص النتائج و التعليمات.

ويعتمد المنهج الوصفي على دراسة الظواهر كما توجد في الواقع؛ وصفا دقيقا كيفيا و كميا، بخصائصها ومقدارها وحجمها (بوحوش و الذنيبات، مرجع سابق، 139)، غير أن عرض المنهج الوصفي بتلك الطريقة لا يعني أنه يقف عند حدود الوصف (كمي أو كيفي) فقط؛ بل هو يتجاوز ذلك إلى الاستنتاج لفهم الواقع (المرجع نفسه، 141) بواسطة التحليل

والتأويل. ولأجل ذلك استخدمنا المسح بالعينة الذي يعتبر أحد المناهج الرئيسية في البحوث الوصفية؛ التي تستخدم الوصف والتحليل لدراسة الظاهرة.

وقد استعنا في عملية الوصف والتحليل للبيانات الميدانية على عرض البيانات في جداول بسيطة ومركبة وتحليلها ومحاولة تأويل مدلولاتها وتفسيرها، كما اعتمدنا على الوصف الكمي من خلال النسب المئوية.

4- أدوات جمع البيانات:

يستخدم الباحثون والعلماء مجموعة من التقنيات الأساليب لاكتشاف، وفهم طبيعة الظاهرة الاجتماعية ومتغيراتها، إلا أن طبيعة البحث تفرض على الباحث انتقاء الأداة أو التقنية الملائمة لذلك.

حيث يرى الكثير من المهتمين بالبحوث العلمية ضرورة الاستعانة بمختلف الأدوات المستخدمة للحصول على البيانات، كالمقابلة، الملاحظة واستمارة البحث وتحليل الوثائق والسجلات سواء بصورة منفردة تستخدم خلالها كل أداة على حدى أو بصورة مجمعة يمكن من خلالها الجمع بين استخدام أكثر من أداة (ع. بوحوش، م، الذنيبات، 2007، 140).

4-1- الملاحظة المنتظمة: "تكون الملاحظة منظمة عندما يتعلق الأمر بوصف صادق للسلوكات والتنبؤ بها" (م، أنجرس، 2006، 184).

تعتبر الملاحظة نقطة البداية في أي علم، حيث يلاحظ الباحث ما حوله، ويسجل ملاحظته، ومشاهداته، وعلى هذا الأساس فإن الملاحظة عملية أولية يتصل فيها الباحث بالواقع الذي يريد دراسته، حيث يمكننا من التحقق من المعلومات التي جمعناها عن طريق الاستمارة، كما أنها تمكننا أيضا من تكوين علاقات مع الأفراد والجماعات المطلوبين للبحث.

وقد استخدمت الباحثة الملاحظة المباشرة في تعاملها مع العاملين في المؤسسة، وذلك بمختلف مستوياتهم التنظيمية ورتبهم المهنية، وتخصصاتهم وطبيعة أعمالهم، مستفسرا عن ظروف عملهم من حيث العلاقات الاجتماعية القائمة، والمتعلقة برضاهم المهني، ومدى مشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، وطرائق الاتصال بين مختلف المستويات التنظيمية و مختلف الجماعات الفاعلة في مجال العمل بالمؤسسة، ومن حيث توفر الوسائل اللازمة لأداء مهامهم، وهذا من أجل الحصول على البيانات والمعلومات التي تخدم موضوع الدراسة الراهنة.

هكذا اعتمدت الباحثة على الملاحظة لجمع البيانات و الحقائق من الميدان و العلاقات القائمة في هذه المؤسسة.

4-2- المقابلة: تعد المقابلة إحدى أدوات جمع البيانات، وتستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات، التي لا يمكن الحصول عليها من خلال الدراسة النظرية أو المكتبية، كما تستخدم في البيانات التي لا يمكن جمعها عن طريق الاستمارة أو الملاحظة، أو الوثائق والسجلات الإدارية، وتجري المقابلة مع المبحوث في موضوع البحث (رشيد زرواتي، 2002، 212).

استعملت الباحثة المقابلة الحرة في جمع بعض البيانات الضرورية التي تخدم موضوع الدراسة الراهنة وقد استخدمت المقابلة في المجالات التالية:

- مقابلة مع بعض الإداريين بغرض الحصول على بعض البيانات المتعلقة بالإمكانيات المادية والبشرية، الهيكل التنظيمي، توزيع العمال والمشرفين والمدراء على مختلف المستويات التنظيمية للمؤسسة، وتوضيح ما هو غائب عن الباحثة فيما يخص كيفية تنظيم العمل و تقسيم الأدوار، وأساليب التسيير المعتمدة.
- مقابلة مع العمال وذلك لشرح الغرض من البحث والاستفسار عن الظروف التي يعملون بها.

كل هذه المقابلات كانت صباحا بين الساعة 9:00 إلى غاية الساعة 11:00 فترة تواجدنا في المؤسسة.

حاولنا من خلال هذه المقابلات الاطلاع بعمق عن واقع متغيرات الدراسة.

أجريت هذه المقابلات بشكل فردي حتى لا يكون هناك تردد من طرف المحاورين وارتباك للإدلاء بآرائهم لأن هناك أسئلة كانت حساسة بعدما استرسلنا في الحوار، حيث تمكنا من الكشف عن بعض القضايا والخفايا المتصلة بموضوع الدراسة ما مكننا بالإلمام بنواحي كثيرة من موضوع الدراسة.

وقد راعينا في طرح الأسئلة الوضوح والدقة وكانت بعض الأسئلة مباشرة لتجاوب المبحوثين معنا وهذا ما ساعدنا فيما بعد في صياغة أسئلة استمارة الاستبيان.

4-3- الاستمارة:

يعتبر الاستبيان من الوسائل المهمة للمتخصصين في البحوث الاجتماعية فهو وسيلة لجمع البيانات اللازمة للبحث من خلال مجموعة من الأسئلة المطبوعة في استمارة خاصة يطلب من المبحوث الإجابة عليها (عبد الله محمد عبد الرحمن، 2000، 79).

ولقد اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على الاستمارة، بهدف الحصول على معلومات دقيقة وصريحة، خاصة وأن أفراد العينة يختلفون من حيث المستوى التعليمي ولغة التكوين.

تمت صياغة الاستمارة في شكلها النهائي وقد شملت 42 سؤالا موزعة على ثلاثة محاور رئيسية قسمت حسب متغيرات الدراسة كل حسب مؤشراته فكانت كما يلي:

المحور الأول: بيانات شخصية وعامة، ضم ثمانية أسئلة تبين الخصائص الديمغرافية للعينة وهي: الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، والخصائص المهنية وهي: مؤهلات العامل المهنية، خبرته في العمل، الأجر الذي يتقاضاه.

المحور الثاني: وهو محور خاص بالبيانات التي تبحث حول المتغير المستقل والذي هو جماعات العمل، ويظم هذا المحور ستة عشر سؤالا، تعالج مؤشرات جماعات العمل والمتمثلة في: نشاط جماعات العمل، أهداف جماعات العمل، الاتصال في جماعات العمل، الصراع بين الإدارة والعاملين.

المحور الثالث: وهو محور خاص بالبيانات التي تبحث في المتغير التابع والذي هو السلوك التنظيمي، وتفرعت أسئلة هذا المحور حسب مؤشرات هذا المتغير والتي هي: الانضباط الذاتي، الأهداف الشخصية الخاصة بالعمال، روح التعاون، وشكاوي وتظلمات جماعات العمل، وتحددت كلها في أربع وعشرون سؤالا، أما باقي الأسئلة فهي أسئلة ذات طابع مفتوح وهي أسئلة عامة حول المؤسسة.

4-4- الأساليب الإحصائية:

بعد الانتهاء من مرحلة جمع البيانات من الميدان بواسطة الاستمارة، تم تفريغها من خلال تسجيل إجابات المبحوثين، غير أن تقديم هذه المعطيات في شكلها الأولي لا يجعلها قابلة للتحليل، لذلك لابد من تنظيمها وترتيبها باللجوء إلى إجراءات الترميز والتحقق والتحويل والمراجعة بمساعدة الحاسوب. وتعتبر هذه المرحلة مهمة جدا، ولابد من إجراءها بكيفية صحيحة ودقيقة، ويتضمن ترتيب المعطيات تفريغ إجابات المبحوثين بترميزها ثم التحقق من نوعية المعطيات المجمعة، وأخيرا تحويلها إلى سند ملائم لمراجعة النتائج (موريس أنجرس، مرجع سابق، 273، 274).

والخطوة الأولى من ترتيب المعطيات تتمثل في تهيئتها على شكل جداول بالصيغة التي تمكننا من الإطلاع على اتجاهاتها ومدلولاتها، الشيء الذي يساعد على استخدامها لأغراض

التحليل للكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيراتها. فقد وضعنا بيانات كل مبحوث في سطر واحد حسب المحاور الموجودة فيها، بتحويل البيانات النوعية غير الرقمية، إلى بيانات كمية رقمية.

4-5- الوثائق و السجلات: وهي الدليل الرسمي للباحث فهي مصدر استقاء المعلومات والبيانات المتعلقة بمجتمع الدراسة، فهي بمثابة سند مكمل للأدوات المستخدمة في البحث لغرض تجميع البيانات، استفدنا بها نحن بدورنا وذلك بالتعريف بمجالي الدراسة المكاني والبشري، وذلك بالاطلاع على تاريخ ونشأة المؤسسة مجال الدراسة، وأهم التحولات الهيكلية التي عرفتها، وأيضا طبيعة النشاط والمنتج بجميع أذواقه وأحجامه، بما في ذلك العدد الإجمالي للعمال وكيفية توزيعهم على مختلف المصالح هذا ما ساعدنا على حصر مجتمع البحث مما سهل علينا استخراج العينة المتجانسة الممثلة لمجتمع البحث الكلي.

خلاصة:

استكمالا لميتودولوجية البحث العلمي لا يكاد هذا الفصل ينفصل عن الفصل الذي يليه، فبعدما تم جمع البيانات فرزها ثم ترتيبها لرصد علاقة السببية المتبادلة بين المتغيرات وامتحان الفرضيات لفهم واقع الظاهرة، تأتي مرحلة لاحقة هي عرض النتائج، تحليلها، ثم تفسيرها لاستخلاص التعميمات.

الفصل السابع: قراءة سوسيو تنظيمية لنتائج الدراسة

تمهيد

1- تحليل و تفسير البيانات الشخصية و العامة

2- تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمتغير جماعات العمل

2-1- تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمؤشر نشاط جماعات العمل

2-2- تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمؤشر أهداف جماعات العمل

2-3- تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمؤشر الاتصال في جماعات العمل

2-4- تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمؤشر الصراع بين الإدارة و العاملين

3- تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمتغير السلوك التنظيمي

3-1- تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمؤشر انضباط العمال في العمل

3-2- تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمؤشر الأهداف الشخصية الخاصة بالعمال

3-3- تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمؤشر روح التعاون

3-4- تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمؤشر شكاوي وتظلمات جماعة العمل

4- تحليل و مناقشة نتائج الدراسة

4-1- مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة

خلاصة

خاتمة

تمهيد

بعد ما تم شرح الخطوات المنهجية التي تبعناها من أجل الدراسة الميدانية نحاول في هذا الفصل تحليل وتفسير البيانات الكمية التي تحصلنا عليها بعد ما تم تحويلها إلى صيغتها الرقمية وذلك عن طريق معالجتها إحصائيا لنتمكن من إخراجها في نتائج تحمل الإجابة على مشكلة البحث، وسنسعى في خطوة بعدية لمناقشة هذه النتائج في ظل فرضيات الدراسة، الطرح النظري وأهداف الدراسة التي سطرت كمبتغى من هذه الدراسة لنصل في الأخير إلى النتيجة العامة لهذا البحث.

1- تحليل وتفسير البيانات الشخصية والعامة

جدول رقم (4): يوضح توزيع مفردات الدراسة حسب الجنس

الفئة المهنية / الجنس	فئة الإطارات		فئة التحكم		فئة التنفيذ		المجموع
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	
ذكر	05	%62.5	05	%62.5	18	%56.25	**28 %58.33**
أنثى	03	%37.5	03	%37.5	14	%43.75	**20 %41.66**
المجموع	**08**	**%100**	**08**	**%100**	**32**	**%100**	**48 %100**

يتضح من خلال الجدول رقم (4) أن أغلبية أفراد العينة ذكور يشكلون نسبة 58.33%، بينما تبلغ نسبة الإناث 41.88%، وهذا راجع إلى طبيعة العمل داخل الورشات، لأن العمل هنا يعتمد على الآلات لا يسمح للفئة النسوية العمل به. فيكون عمل الإناث غالبا في الوظائف الإدارية أو مصلحة مراقبة النوعية أو في ورشة الخياطة إلى غير ذلك، لكن نسبة 41.88% التي تمثلها الإناث في العينة، تعكس واقعا مغايرا، إذا قرأناه في إطار ثقافة المجتمع الجزائري التقليدية، الذي عرف عنه أنه لا يشجع عمل المرأة خارج البيت بصفة عامة، وفي إطار الأرقام التي تشير إلى أن تواجد المرأة في المؤسسات أصبح ظاهرة بارزة، حيث تتواجد النساء بنسبة 37% في سلك القضاء، 50% في سلك التعليم و 53% في سلك الطب (عبد المجيد بوزيدي، 2007).

جدول رقم (5): يوضح توزيع مفردات الدراسة حسب السن

الفئة المهنية / الفئات العمرية	فئة الإطارات		فئة التحكم		فئة التنفيذ		المجموع
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	
30 – 20	05	%62.5	00	%00	19	%59.37	**24 %50**
40 – 31	02	%25	01	%12.5	06	%18.76	**09 %18.75**
50 – 41	00	%00	02	%25	03	%9.37	**05 %10.42**
60 – 51	01	%12.5	05	%62.5	04	%12.5	**10 %20.83**
المجموع	**08**	**%100**	**08**	**%100**	**32**	**%100**	**48 %100**

من خلال الجدول أعلاه كشفت المعطيات الإمبريقية المتحصل عليها أن أغلب أفراد العينة يتمركزون في الفئة العمرية التي تتراوح بين (20–30) سنة، حيث يشكلون نسبة 50%، تليها الفئة العمرية التي تنحصر بين (51–60) سنة بنسبة 20.83%، وبعدها الفئة العمرية التي تقع بين (31–40) سنة بحيث تقدر نسبتها بـ:18.75%، وفي الأخير الفئة العمرية الواقعة بين (41–50) سنة بنسبة 10.42%. ما تعكسه الأرقام السابقة هو ارتفاع فئة الشباب في التنظيم وهذا راجع إلى النمط التنظيمي المتبع في المؤسسات الإنتاجية الذي يجعل من الفئات الفتية دعامة يستند عليها لتعزيز الربح وإعطاء فرص العمل.

كذلك نلاحظ أن الفئة العمرية الثانية التي تمثل نسبة 20.83% معظمهم كبار السن و هذا يعني أنهم عملوا في المؤسسة منذ بداية افتتاحها.

جدول رقم (6): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

الفئة المهنية / الحالة المدنية	فئة الإطارات		فئة التحكم		فئة التنفيذ		المجموع
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	
أعزب (ة)	04	%50	01	%12.5	19	%59.38	**24** **%50**
متزوج (ة)	04	%50	07	%87.5	13	%40.62	**24** **%50**
مطلق (ة)	00	%00	00	%00	00	%00	**00** **%00**
أرمل (ة)	00	%00	00	%00	00	%00	**00** **%00**
المجموع	**08**	**%100**	**08**	**%100**	**32**	**%100**	**48** **%100**

تعتبر الحالة الاجتماعية للعامل عاملا أساسيا يبين حاجته للاستقرار في العمل، ويتضح من الجدول رقم (6)، أن 24 مفردة من مجموع المبحوثين غير متزوجون ويمثلون نسبة 50%، بحيث تتوزع هذه النسبة على فئة الإطارات، التحكم، وفئة التنفيذ على التوالي 50%، 12.5%، 59.38%. ونسبة العزاب متساوية مع فئة المتزوجين، بنسبة 50%، أخذت فئة الإطارات النسبة 50%، وفئة التحكم 87.5%، أما بالنسبة لفئة التنفيذ فسجلنا النسبة 40.62%. ولم يتم تسجيل أية نسبة بالنسبة لفئتي المطلقون والأرامل.

جدول رقم (7): يوضح توزيع مفردات البحث حسب المستوى التعليمي

الفئة المهنية / المستوى التعليمي	فئة الإطارات		فئة التحكم		فئة التنفيذ		المجموع
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	
أمي	00	%00	00	%00	00	%00	**00** **%00**
يقرا ويكتب	00	%00	00	%00	05	%15.62	**05** **%10.42**
ابتدائي	00	%00	00	%00	00	%00	**00** **%00**
متوسط	01	%12.5	04	%50	15	%46.88	**20** **%41.67**
ثانوي	00	%00	03	%37.5	12	%37.5	**15** **%31.25**
جامعي	07	%87.5	01	%12.5	00	%00	**08** **%16.66**
المجموع	**08**	**%100**	**08**	**%100**	**32**	**%100**	**48** **%100**

يعتبر المستوى التعليمي من أهم المعايير الكفيلة بتقديم الدور الكافي لبلوغ نتائج ايجابية تضمن للواقع التنظيمي الفاعلية المنشودة، ففي إطار تحديد المستوى التعليمي يتضح لنا من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة متعلمون مع اختلاف وتفاوت في المستويات التعليمية، حيث لم يتم تسجيل أية نسبة بالنسبة للمستويين أمي وابتدائي، في حين توزعت أفراد العينة على المستويات التعليمية الأخرى كما يلي:

أغلبية أفراد العينة مستواهم التعليمي متوسط بنسبة 41.67%، على رأسها فئة التحكم بنسبة 50%، ثم تليها فئة التنفيذ بنسبة 46.88%، وفي الأخير فئة الإطارات بنسبة12.5% والتي تمثل مفردة واحدة.

أما ذوي المستوى الثانوي فتمثلهم نسبة 31.25% موزعة على فئتي التحكم والتنفيذ بالتساوي، وبعدها نسبة 16.66% كانت لذوي المستوى الجامعي موزعة على فئة الإطارات بنسبة 87.5%، وفئة التحكم بنسبة 12.5% والتي تمثل مفردة واحدة.

وما يمكن قراءته من تلك الأرقام، هو أن انعدام نسبة الأميين في العينة يعكس الجهود التي بذلتها الجزائر لمحاربة الأمية، التي كانت تفوق نسبة 70% بعد الاستقلال، ثم انخفضت إلى 43.62% في نهاية الثمانينات (ن، دادي عدون، 2004، 164). وهي تؤكد من جانب آخر حقيقة بقاء الأمية مشكلة اجتماعية، حيث تشير بعض الأرقام في مطلع هذا القرن (21م) إلى أن الأمية تمس 22% من مجموع السكان، أي حوالي 7 ملايين أمي، وهي تتفاوت من منطقة لأخرى في الجزائر (يومية الخبر، 2006).

جدول رقم (8): يوضح مدة عمل أفراد العينة في المؤسسة

الفئة المهنية / مدة الخدمة	فئة الإطارات		فئة التحكم		فئة التنفيذ		المجموع
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	
أقل من سنتين	00	%00	01	%12.5	00	%00	**01 %2.08**
2 – 4	04	%50	01	%12.5	12	%37.5	**17 %35.42**
5 سنوات فأكثر	04	%50	06	%75	20	%62.5	**30 %62.5**
المجموع	**08**	**%100**	**08**	**%100**	**32**	**%100**	**48 %100**

يبين الجدول رقم (8)، أن أغلب أفراد العينة 62.5%، تتجاوز مدة عملهم في المؤسسة 5 سنوات، بينما نسبة 35.42% من مجموع أفراد العينة تتراوح مدة عملهم بين 2 – 4 سنوات، ولا تتجاوز نسبة الذين تقل مدة عملهم عن سنتين 2.08% والتي مثلت فئة التحكم.

وحسب المعطيات الكمية فالنسبة الأعلى كانت لذوي الأقدمية التي فاقت الخمسة سنوات مما تدل على تمسك فئة لا بأس بها بالمؤسسة وخاصة فئة التحكم التي سجلت 75%، حيث قضوا نصف حياتهم بالمؤسسة، وهذا يرجع إلى التوظيف المبكر عندما فتحت المؤسسة أبوابها للعمل، إثرها كان التوظيف لا يتطلب شروطا كثيرة، ومفتوحا لجميع المستويات، إذ يكفي فقط التسجيل في مكتب التشغيل للحصول على الوظيفة. وهذه النسبة تبين أن العينة لها خبرة لا بأس بها بعملها، وبالظروف والعادات ومختلف جوانب البيئة

السلوكية في المؤسسة، وهي خبرة يمكن أن تفيد في دراسة السلوك التنظيمي، باستكشاف عادات ومعايير العمل المؤسسي المترسخة، وفي استخلاص الأسس المعرفية الإدراكية التي انطبعت بفعل العمل المؤسسي، والتي توجه إدراك جماعات العمل ومختلف تصرفاتهم واتجاهاتهم في العمل.

جدول رقم (9): يوضح الأجر الذي يتقاضاه أفراد العينة

الفئة المهنية / الدخل الشهري	فئة الإطارات		فئة التحكم		فئة التنفيذ		المجموع
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	
أقل أو يساوي 10.000	00	%00	00	%00	00	%00	00 %00
21.000 – 11.000	03	%37.5	03	%37.5	30	%93.75	36 %75
32.000 – 22.000	05	%62.5	03	%37.5	02	%6.25	10 %20.83
43.000 – 33.000	00	%00	02	%25	00	%00	02 %4.17
أكثر من 43.000	00	%00	00	%00	00	%00	00 %00
المجموع	08	%100	08	%100	32	%100	48 %100

يوضح الجدول رقم (9)، الأجر الذي يتقاضاه أفراد العينة؛ فغالبية أفراد العينة دخلهم الشهري ينحصر بين 11.000 دج – 21.000 دج بنسبة 75%، تليها نسبة 20.83%، يتقاضون ما بين 22.000 دج – 32.000 دج، ولا تتجاوز نسبة الذين يتقاضون من 33.000 دج – 43.000 دج 4.17%، أما بالنسبة للفئتين اقل أو يساوي 10.000 دج وفئة أكثر من 43.000 دج لم تسجل أية نسبة.

هذه البيانات الكمية تؤكد أن أغلبية العمال يتقاضون أجرا زهيدا، مقارنة بالجهد المبذول داخل الورشات، مما يجعلهم دائما يتنمرون لكن ليس لديهم خيارا. فالأجر من أهم العناصر التي ترفع من دافعية العامل فهو المقابل المادي الذي يحصل عليه العامل من صاحب العمل مقابل تنفيذ ما يكلف به من أعمال، حيث يتحصل العامل على أجر نظير

مساهمته في العملية الإنتاجية وهذا الأخير يساعده على إشباع حاجاته وبذلك يحقق مطلب من مطالب الحياة.

2- تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمتغير جماعات العمل:

من خلال الأسئلة المطروحة والمتعلقة بمتغير جماعات العمل، يمكن تقسيمها تنظيميا وإمبريقيا وليس اقتصاديا إلى أربعة مؤشرات هي: نشاط جماعات العمل، أهداف جماعات العمل، الاتصال في جماعات العمل، الصراع بين الإدارة و العاملين.

2-1- تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمؤشر نشاط جماعات العمل

ونقصد بهذا المؤشر أداء المهام وتصرفات وأفعال الأشخاص داخل الجماعة؛ كما ذكر في نظرية هومانس لتكوين الجماعات. كذلك يمثل نشاط جماعات العمل عملية تنظيمية تتلخص في تقسيم العمل وتوزيع المهام، ويعتبر مبدأ تقسيم العمل والتخصص فيه أحد عناصر المنظمة وله تأثير عميق على أنماط التفاعل بين العاملين، لأن المنظمات تقسم الأعمال فيها عادة بطريقة تحدد من يتعاون ومن لا يتعاون مع من وبناءا على ذلك تتحدد كيفية تحقيق التكامل والتنسيق بين كافة الجهود والأنشطة.

جدول رقم (10): يبين كيف يقوم العامل بأداء عمله مع إعطاء الرأي حول العمل الجماعي

الفئة المهنية / الاحتمالات	فئة الإطارات		فئة التحكم		فئة التنفيذ		المجموع
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	
بشكل فردي	04	%50	02	%25	15	46.88	21 %43.75
بشكل جماعي	04	%50	06	%75	17	53.12	27 %56.25
المجموع	**08**	**%100**	**08**	**%100**	**32**	**%100**	**48 %100**
العمل الجماعي يؤدي إلى							
التساوي في تحمل المسؤولية تجاه الأعمال المنجزة	01	%25	01	16.66	04	%23.53	06 %22.22
بروز الاتكال في انجاز الأعمال	02	%50	00	%00	01	%5.88	03 %11.12
تحقيق التقارب بين زملاء العمل	00	%00	03	%50	05	%29.42	08 %29.62
زيادة التعاون بين العمال	01	%25	02	%33.34	07	%41.17	10 %37.04
المجموع	**04**	**%100**	**06**	**%100**	**17**	**%100**	**27 %100**

توضح الشواهد الكمية في الجدول رقم (10)، أن أعلى نسبة من المبحوثين يقومون بأداء عملهم بشكل جماعي يقدر عددهم 27 مفردة من أصل 48 مفردة بنسبة 56.25%، موزعة على الفئات المهنية (الإطارات، التحكم، التنفيذ) على التوالي 50%، 75%، 53.12%. يبررون لماذا يؤدون عملهم بشكل جماعي لأسباب عدة منها: تنمية التعاون بين العمال بنسبة 37.04% لأنه يحقق الانتماء والأمن ويزيد من وتيرة العمل والإنتاج، مما يعود بالفائدة على الجميع. غير أن منهم من اتفقوا أن العمل الجماعي يحقق التقارب بين زملاء العمل بنسبة 29.62%. وهناك من يرى أن العمل الجماعي يؤدي إلى التساوي في تحمل المسؤولية تجاه الأعمال المنجزة بنسبة 22.22%، كذلك من يرى أن أداء العمال بشكل

جماعي يؤدي إلى بروز الاتكال في انجاز الأعمال بنسبة 11.12%. أما بالنسبة لأفراد العينة الذين يؤدون عملهم بشكل فردي وهم 21 فردا تمثلهم النسبة 43.75%، وزعت على فئة الإطارات بنسبة 50%، وفئة التحكم 25%، وفئة التنفيذ 46.88%، راجع لطبيعة عملهم من جهة، وأيضا لخوفهم من أن تكون الجماعة مصدر قلق لديهم عندما تختلف أهدافها عن أهدافه الشخصية، ويفسر علماء النفس ذلك بطبيعة شخصية الفرد.

جدول رقم (11): يبين مواجهة العامل لصعوبات أثناء انجاز العمل مع ذكر السبب

الفئة المهنية / الاحتمالات	فئة الإطارات		فئة التحكم		فئة التنفيذ		المجموع
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	
نعم	05	%62.5	04	%50	21	%65.63	**30 %62.5**
لا	03	%37.5	04	%50	11	%34.37	**18 %37.5**
المجموع	**08**	**%100**	**08**	**%100**	**32**	**%100**	**48 %100**
في حالة الإجابة بـ نعم، هل ترجع هذه الصعوبات إلى							
نقص الخبرة	01	%00	00	%00	09	%23.80	**10 %33.33**
ضغوطات من المشرف	00	%00	02	%50	7	%33.34	**09 %30**
الظروف الفيزيقية غير ملائمة	03	%60	02	%50	05	%23.81	**10 %33.33**
أخرى تذكر	01	%20	00	%00	00	%00	**01 %3.34**
المجموع	**05**	**%100**	**04**	**%100**	**21**	**%100**	**30 %100**

توضح المعطيات في الجدول رقم (11) مواجهة العامل لصعوبات أثناء انجاز العمل، وما هي الأسباب التي تقف عائقا أمام انجازه لعمله. لكشف النقاب عن حقيقة هذا الموضوع أكدت الشواهد الكمية أن ما نسبته 62.5% من أفراد العينة يواجهون صعوبات أثناء أدائهم لعملهم، وترجع هذه الصعوبات لأسباب عدة منها: نقص الخبرة بنسبة

33.33%، إضافة إلى سبب آخر وهو الظروف الفيزيقية الغير ملائمة بنسبة 33.33%، من نقص التدفئة، وكثرة الضجيج الذي تصدره آلات النسيج وماكينات الخياطة والترقيع، كذلك قلة الإنارة والتهوية...، كما أن الضغوطات التي تكون على العامل من المشرف تصعب على العامل أداء عمله قدرت بنسبة 30%. أما أفراد العينة الذين صرحوا بأنهم لا يواجهون صعوبات أثناء انجاز العمل قدرت نسبتهم بـ 37.5%.

2-2- تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمؤشر أهداف جماعات العمل

الأهداف والاتجاهات المشتركة بين الأفراد لها دور بارز في العملية التنظيمية، وفي تكوين الجماعات البشرية، لأن المصالح أو الأهداف المشتركة تسهم في تحقيق درجات عالية من الانجذاب والسعي المشترك لتحقيقها. وهذه الأهداف تتمثل في الاستمرار في العمل وتحسين الأوضاع.

جدول رقم (12): يوضح الدافع للعمل في المؤسسة

الفئة المهنية / الاحتمالات	فئة الإطارات		فئة التحكم		فئة التنفيذ		المجموع
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	
لأعيش	01	%12.5	01	%12.5	08	%25	**10 %20.84**
لأرتقي	02	%25	02	%25	03	%9.38	**07 %14.58**
لأحقق أهدافي	02	%25	02	%25	04	%12.5	**08 %16.66**
لإعالة أسرتي	01	%12.5	02	%25	08	%25	**11 %22.92**
للزواج وتكوين أسرة	02	%25	01	%12.5	09	%28.12	**12 %25**
المجموع	**08**	**%100**	**08**	**%100**	**32**	**%100**	**48 %100**

تركزت إجابات أفراد العينة الموضحة من خلال الجدول رقم (12)، حول جملة من الحاجات الضرورية، إلا أنها يغلب عليها الحاجة للزواج وتكوين أسرة بنسبة 25%، خاصة الأفراد العزاب الذين لم يقدموا على الزواج بعد قدرت نسبتهم بـ 24%، ثم تليها الحاجة

لإعالة الأسرة بنسبة 22.92%، وفي المرتبة الثالثة الحاجة إلى العيش؛ أي الحاجات المادية الضرورية لاستمرار حياة الإنسان وهذا نظرا للظروف المعيشية الصعبة التي تواجه كل فرد، بنسبة تقدر بـ 20.84%، في حين يقل اهتمام أفراد العينة بتحقيق أهداف أخرى كالترقية، ولهذا يكون العمال في غالبيتهم أكثر اهتماما بالعمل وتأدية الواجبات المفروضة.

جدول رقم (13): يبين محور اهتمام أفراد العينة في علاقتهم برؤسائهم

الفئة المهنية / الاحتمالات	فئة الإطارات		فئة التحكم		فئة التنفيذ		المجموع
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	
رضاهم عنك	01	%12.5	02	%25	10	%31.25	**13 %27.08**
مصلحة المؤسسة	07	%87.5	06	%75	21	%65.63	**34 %70.84**
مصلحتك الخاصة	00	%00	00	%00	01	%3.12	**01 %2.08**
المجموع	**08**	**%100**	**08**	**%100**	**32**	**%100**	**48 %100**

أغلب أفراد العينة 70.84%، عبروا عن تركز اهتمامهم حول مصلحة المؤسسة، خلال تفاعلهم مع رؤسائهم، في حين عبرت نسبة 27.08% من مجموع أفراد العينة عن تركز اهتمامها حول رضا رؤسائها عنهم، وذلك كما تبينه النتائج التي يلخصها الجدول رقم (13)، وعلى نفس الجدول نلاحظ بأن نسبة قليلة جدا 2.08% من العينة فقط عبرت عن تركز اهتمامها حول مصلحتها الخاصة، ومن خلال المعطيات الكمية فإن مصلحة المؤسسة هي مركز اهتمام أفراد العينة، حيث كلما كان مردود المؤسسة كبيرا كلما كان رضا الرؤساء عن العمال كبيرا وهذا يخدم مصالحهم الخاصة بطريقة غير مباشرة، في حين أن من عبروا عن تمركز اهتمامهم حول رضا رؤسائهم عنهم، يعتبر في صالحهم شخصيا، وهذا كما وصفه أفراد العينة أنفسهم يشكل عاملا مهما في حصولهم على مزايا كثيرة لعل أبرزها كما ذكرها البعض أن الحرص على رضا الرؤساء يعني حصولهم على تقارير كفاءة ايجابية، والتغاضي عن كثير من الأخطاء التي يمكن أن يقعوا فيها مثل الغيابات أو التواطؤ أو

الكسل في العمل، كما ذكر البعض الآخر أن رضا الرؤساء يجنبهم التعرض للتعسف ضدهم، وحرصا منهم على سمعة حسنة عند المسؤولين.

جدول رقم (14): يوضح احتمالات تحقيق الحاجات المختلفة لأفراد العينة من العمل في المؤسسة

الفئة المهنية / الاحتمالات	فئة الإطارات		فئة التحكم		فئة التنفيذ		المجموع
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	
نعم	04	%50	03	%37.5	12	%37.5	**19 %39.58**
لا	04	%50	05	%62.5	20	%62.5	**29 %60.42**
المجموع	08	%100	08	%100	32	%100	**48 %100**

إذا كان العامل يسعى من خلال الجهد الذي يبذله – سواء كان ذهنيا أم عضليا – لتحقيق أجر مناسب، والذي بواسطته يستطيع تحقيق مجموعة من الحاجات المادية والنفسية – كما ذهب إلى ذلك كثير من الباحثين– فإن أغلب العمال والمقدرة نسبتهم بـ 60.42% لم يستطيعوا تحقيق أغلب الحاجات المادية كالمسكن اللائق، والغذاء المناسب لاسترجاع قوة العمل وغيرها...، وهذا طبعا بسبب ضعف الأجر الذي يتقاضونه، وانعدام الحوافز المادية التي تضمن الزيادة في الأجر، والرفع من مستوى أداء العامل ورضاه عن عمله.

كما نجد في ظل هذه الظروف من استطاع أن يحقق من خلال عمله ما كان يتمناه، كالمسكن الجيد، والزواج، والسيارة، استطاع أن يكسب احترام وتقدير زملائه ومسؤوليه، لكنهم أقروا ذلك في السنوات السابقة وليس حاليا، وتقدر هذه الفئة بـ 39.58% من أفراد العينة.

2-3- تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمؤشر الاتصال في جماعات العمل

إن التفاعل بين أفراد الجماعة قد لا ينجح دون وجود اتصال بين أفرادها، فالاتصال هو محور بناء العلاقات. والاتصال داخل الجماعة قد يتم بشكل أفقي أو عمودي أو دائري أو متعدد التبادلات.

ويعتبر الاتصال التنظيمي ضرورة من ضروريات البنية الأساسية لأي منظمة، بالإضافة إلى أنه عملية نقل و تبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة، والاتصال إلى جانب كونه عملية إدارية، فهو أيضا عملية اجتماعية عن طريقه تتفاعل جماعات العمل مع بعضها البعض سواء داخل المنظمة أو خارجها، فداخلها يعمل الرئيس أو المدير ومشرفوه على التأثير الايجابي المطلوب لتحريك الجماعة نحو الهدف المطلوب تحقيقه، وبوجود الاتصال يمكن للعاملين الوقوف على الصورة الحقيقية لسير العمل مما يولد لديهم الشعور بالرضا والاستقرار النفسي، ومنه يمكن تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العامل على حد سواء.

جدول رقم (15): يبين تقييم العلاقة بين أفراد العينة و زملاء العمل

الفئة المهنية / الاحتمالات	فئة الإطارات		فئة التحكم		فئة التنفيذ		المجموع
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	
جيدة	05	%62.5	06	%75	10	%31.25	**21** **%43.76**
عادية	03	%37.5	02	%25	21	%65.63	**26** **%54.16**
سيئة	00	%00	00	%00	01	%3.12	**01** **%2.08**
المجموع	**08**	**%100**	**08**	**%100**	**32**	**%100**	**48** **%100**

يبين لنا الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة علاقتهم بزملائهم في العمل عادية، تقدر نسبتهم بـ 54.16%، تليها نسبة 43.76% الذين صرحوا بأن علاقتهم بزملائهم في العمل جيدة، مقارنة بباقي أفراد العينة الذين أجابوا بأن علاقتهم بزملائهم سيئة بنسبة 2.08%.

حسب الشواهد الكمية المسجلة في الجدول رقم (15) يتضح أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين تقر بأن علاقتهم بزملائهم عادية وهذا راجع إلى انشغالهم أكثر بالعمل وبمصلحة المؤسسة وتلك النتائج تتفق عموما مع ما ورد في الجدول رقم (13) الخاص بمركز اهتمام أفراد العينة في علاقتهم بزملائهم حيث مصلحة المؤسسة هي مركز الاهتمام في العلاقات التفاعلية مع الرؤساء. ويمكن أن تعود أسباب العلاقات الجيدة بين أفراد العينة وزملائهم في

العمل إلى: الاحترام والتقدير المتبادل بين العمال، كذلك الثقة المتبادلة بين العمال وهي أساس التواصل والعلاقات الشخصية الايجابية. أما بالنسبة للعمال الذين تكونت لديهم علاقة سيئة مع زملائهم في العمل والتي تمثل فرد واحد من مجموع أفراد العينة وهي نسبة قليلة جدا مقارنة بالنسب الأخرى، ويمكن أن يرجع ذلك إلى شخصية العامل فمن الممكن أن يكون انطوائي، غير اجتماعي يفضل العزلة. كما يمكن أن تكون هناك خلافات و صراعات بين العمال.

جدول رقم (16): يوضح دور النقابة في الدفاع عن مصالح العمال مع ذكر السبب

ارتبط ظهور النقابات العمالية بظهور التنظيمات الصناعية، وأصبحت تشكل طرفا مهما في العملية التنظيمية في العصر الحديث، أما في المؤسسة موضوع بحثنا، نريد معرفة هل النقابة تدافع عن مصالح العمال أو العكس؟

الفئة المهنية / الاحتمالات	فئة الإطارات		فئة التحكم		فئة التنفيذ		المجموع
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	
نعم	05	%62.5	02	%25	04	%12.5	**11** **%22.92**
لا	02	%25	04	%50	08	%25	**14** **%29.16**
أحيانا	01	%12.5	02	%25	20	%62.5	**23** **%47.92**
المجموع	**08**	**%100**	**08**	**%100**	**32**	**%100**	**48** **%100**
في حالة الإجابة بـ لا أو أحيانا، يرجع السبب إلى:							
التهرب من المسؤولية	01	%33.33	02	%33.33	09	%32.14	**12** **%32.44**
تفاقم مشاكل وانشغالات العمال التي تفوق إمكانات و صلاحيات النقابة	02	%66.67	00	%00	00	%00	**02** **%5.40**
ليس لهم أي تأثير على الإدارة	00	%00	02	%33.34	08	%28.58	**10** **%27.02**
عدم الشعور بالمسؤولية اتجاه العمال	00	%00	02	%33.33	11	%39.28	**13** **%35.14**
المجموع	**03**	**%100**	**06**	**%100**	**28**	**%100**	**37** **%100**

توضح نتائج الجدول (16) أعلاه سلبية دور النقابة في المؤسسة، فقد صرح 47.92% من أفراد العينة بأن الفرع النقابي الموجود بالمؤسسة التابع للاتحاد العام للعمال الجزائريين أحيانا ما يكون له دور في الدفاع عن مصالح العمال باستخدام الوساطة بين العمال والمسؤولين لإيجاد حلول للمشاكل العالقة، في حين 29.16% من أفراد العينة صرحوا بأن النقابة لا تقوم بأي إجراء لصالح العمال، رغم المعاناة و المشاكل التي يتخبط فيها الكثير من العمال، ويصرح العديد من هؤلاء العمال بأن النقابة الموجودة حاليا وضعت ضد مصالحهم، وأول من يعطل مصالحهم هم الأشخاص الذين يمثلون العمال، لأنهم احتلوا هذه المناصب بالتزوير، ويستخدمونها لتحقيق مصالحهم الخاصة على حساب مصالح العمال، وأهداف المؤسسة.

وتحاول فئة أخرى تقدر بـ 22.92%، من الأفراد تبرير وجود النقابة في المؤسسة بالدفاع عن مصالح العمال من خلال تقديم نماذج للمشاكل التي استطاعت النقابة حلها، ويكون ذلك في حدود الوسع الذي تطيقه.

بالنسبة للفئتين اللاتي أنكرتا دور الفرع النقابي في المؤسسة باستخدامهم لعبارتي (لا أو أحيانا)، وتمثلان 37 فردا من مجموع أفراد العينة، يرجع السبب إلى عدم الشعور بالمسؤولية اتجاه العمال بنسبة 35.14%، تليها نسبة 32.44% بأن النقابة لا تدافع عن حقوقهم تهربا من المسؤولية، ونسبة 27.02%، ترجع السبب إلى أن النقابة ليس لها أي تأثير على الإدارة، وفي الأخير نسبة 5.20% ترجع السبب في اعتقادها إلى تفاقم مشاكل وانشغالات العمال التي تفوق إمكانات وصلاحيات النقابة.

ما نستنتجه هو أن مفهوم النقابة ودورها في المؤسسة غامض، ومنحصر في نطاق المصالح الذاتية، وبعيدة عن النضال العمالي ومصالح الطبقة العاملة كسلوك دائم ومتصل.

2-4- تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمؤشر الصراع بين الإدارة و العاملين

يشير الصراع التنظيمي إلى عملية الخلاف أو النزاع التي تتكون كرد فعل لممارسة ضغط كبير من جانب فرد معين أو مجموعة أفراد، أو منظمة على فرد آخر أو مجموعة أفراد، سواء من داخل ميدان العمل أو في ميدان مجتمعي آخر وذلك بهدف إحداث تغيير (ايجابي أو سلبي) في بنية أو معايير، أو قيم ذلك الفرد، أو تلك المجموعة، أو المنظمة.

ووجود الصراع عند مستوى معين يعتبر حافز ويعتبر أيضا أحد مصادر القوة لرفع الأداء الوظيفي للأفراد والجماعات ولكن وصول الصراع إلى مستوى عالي يترتب عليه آثار سلبية أكثر منها ايجابية.

جدول رقم (17): يبين أثر أسلوب قائد الجماعة المتسلط والمتشدد في قراراته على رضا العامل

الفئة المهنية / الاحتمالات	فئة الإطارات		فئة التحكم		فئة التنفيذ		المجموع
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	
نعم	04	%50	04	%50	16	%50	**24 %50**
لا	04	%50	04	%50	16	%50	**24 %50**
المجموع	**08**	**%100**	**08**	**%100**	**32**	**%100**	**48 %100**
في حالة الإجابة بـ لا، يرجع السبب إلى							
ظروف العمل الغير لائقة لا تسمح بممارسة هذا النوع من الأسلوب	02	%50	02	%50	02	%12.5	**06 %25**
لا تكن صلبا فتكسر ولا لينا فتعصر	01	%25	00	%00	04	%25	**05 %20.84**
لأن التشدد والتسلط لا يخدم مصالح المؤسسة	01	%25	02	%50	10	%62.5	**13 %54.16**
المجموع	**04**	**%100**	**04**	**%100**	**16**	**%100**	**24 %100**
في حالة الإجابة بـ نعم، يرجع السبب إلى:							
لزيادة الإنتاج و الإنتاجية	02	%50	01	%25	08	%50	**11 %45.84**
إعطاء الحرية اللامتناهية للعمال تؤدي إلى التقاعس في تأدية المهام	00	%00	02	%50	04	%25	**06 %25**
لابد من وجود بعض الصرامة والتشدد لانضباط العمال، وهذا لصالح المؤسسة	02	%50	01	%25	04	%25	**07 %29.16**
المجموع	**04**	**%100**	**04**	**%100**	**16**	**%100**	**24 %100**

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح مدى أثر أسلوب القائد المتسلط والمتشدد في قراراته على رضا العامل، استطاعت الدراسة أن تحصل على شواهد كمية ممثلة في مجموعة من المؤشرات الرقمية وهي كما يلي: 50% من المبحوثين يرون أن أسلوب القائد المتشدد والمتسلط في قراراته يخدم مصالح المؤسسة، مقسمة حسب النسب إلى 50% لصالح كل الفئات العمالية، يعللون رضاهم عن هذا النوع من الأسلوب إلى ما يلي: 45.84% من المبحوثين يرجعون السبب إلى أن هذا النوع من الأسلوب يزيد من الإنتاج والإنتاجية، والنسبة 29.16% لحتمية وجود بعض الصرامة والتشدد لانضباط العمال، وهذا لصالح المؤسسة، والنسبة 25% تبرر رأيها بأن إعطاء الحرية اللامتناهية للعمال تؤدي إلى التقاعس في تأدية المهام.

أما النسبة الأخرى من المبحوثين الذين يبدون رأي مخالف والتي تمثلها النسبة 50% وهي متساوية مع النسبة السابقة، يرجعون عدم رضاهم عن هذا الأسلوب لأسباب عدة أهمها ما صرحت به النسبة 54.16% أن التشدد والتسلط لا يخدم مصالح المؤسسة، والنسبة 25% ظروف العمل الغير لائقة لا تسمح بممارسة هذا النوع من الأسلوب، أما السبب الآخر لعدم رضا العامل عن أسلوب القائد، يعود حسب رأي المبحوثين إلى أن التشدد والتسلط لا يخدم مصالح المؤسسة.

جدول رقم (18): يبين مدى مراعاة الإدارة لوجهة نظر العمال في القرارات المتخذة

الفئة المهنية / الاحتمالات	فئة الإطارات		فئة التحكم		فئة التنفيذ		المجموع
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	
نعم	04	%50	03	%37.5	05	%15.62	12 %25
لا	04	%50	05	%62.5	27	%84.38	36 %75
المجموع	**08**	**%100**	**08**	**%100**	**32**	**%100**	**48 %100**

يبين الجدول رقم (18) أن أغلب أفراد العينة 75% رأوا أن الإدارة لا تراعي وجهة نظر العمال في القرارات المتخذة، مقابل نسبة قليلة قدرت بـ 25% رأت أن الإدارة تهتم بأخذ وجهة نظر العمال.

إن اهتمام الإدارة و حرصها على مراعاة وجهة نظر العمال في القرارات المتخذة غير متوفر وهذا ما أكدته المعطيات الكمية السابق ذكرها، وذلك ما يبين ميل الإدارة واتجاهها نحو أسلوب الانفراد باتخاذ القرارات وتبليغها للعمال كما هي دون سعي لمعرفة إمكانية تنفيذها في الواقع، ودون حرص لإعدادهم لتطبيقها، أو حرص منها على الاستماع لوجهة نظرهم، فهي وإضافة إلى عدم استشارتهم قبل اتخاذها، لا تتوفر على الاستعداد للتعرف على رأيهم فيها بعد اتخاذها، ويبدو أن ذلك الوضع ينسجم مع ما هو سائد في الجزائر عموما، وهو الوضع الذي جعل الكثير من القرارات تبقى حبرا على ورق، وجعل من المؤسسات العمومية تصل لحافة الإفلاس. ولأن القرارات غالبا يتخذ أهمها مثل أبسطها في أعلى قمة الهرم، بما يعطل كافة فرص التعاون والحوار وبالتالي عدم مشاركة المستويات السفلى في عمليات اتخاذ القرار (العياشي عنصر، 1999 ، 129).

جدول رقم (19): يبين مدى رفض العمال لقرارات الإدارة، وموقف الإدارة من ذلك الرفض

الفئة المهنية / الاحتمالات	فئة الإطارات		فئة التحكم		فئة التنفيذ		المجموع
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	
نعم	01	%12.5	02	%25	12	%37.5	**15 %31.25**
لا	07	%87.5	06	%75	20	%62.5	**33 %68.75**
المجموع	**08**	**%100**	**08**	**%100**	**32**	**%100**	**48 %100**
في حالة الإجابة بـ نعم، ردة فعل الإدارة							
تراجعت فورا عن القرار	00	%00	00	%00	00	%00	**00 %00**
تفاوضت مع العمال	01	%100	02	%100	05	%41.67	**08 %53.34**
تفاوضت مع النقابة	00	%00	00	%00	04	%33.34	**04 %26.66**
لجأت للتهديد	00	%00	00	%00	02	%16.66	**02 %13.34**
تجاهلت الرفض	00	%00	00	%00	01	%8.33	**01 %6.66**
المجموع	**01**	**%100**	**02**	**%100**	**12**	**%100**	**15 %100**

يبين الجدول رقم (19) أن نسبة كبيرة من أفراد العينة والتي قدرت بـ 68.75% نفت رفضها لقرارات اتخذتها الإدارة لها علاقة بمهامهم، وهذا يدل على أن هذه القرارات تخدم مصالحهم بصفة عامة ولا يوجد أي ضرر أو اعتراض على القبول بها، مقابل نسبة 31.25% أكدت أنه سبق للعمال أن رفضوا قرارات اتخذتها الإدارة في حقهم، يعد تأكيدا للأثر السلبي الذي أشرنا إليه سابقا عن اتخاذ الإدارة لقراراتها منفردة، ولعدم حرصها على تهيئة العمال قبل تطبيق القرارات أو الاستماع لآرائهم وانشغالاتهم حولها.

أما عن موقف الإدارة من رفض العمال لقراراتها، فقد صرح 53.34%من مجموع أفراد هذه العينة، بأن الإدارة لجأت للتفاوض المباشر مع العمال، فيما ذكرت نسبة 26.66% أن الإدارة تفاوضت مع النقابة، وذكرت نسبة 13.34% بأن الإدارة لجأت إثر ذلك إلى التهديد، ونسبة 6.66% ذكرت أن الإدارة تجاهلت الرفض ويمثلها فرد واحد من مجموع أفراد العينة.

إن لجوء الإدارة للتفاوض مع العمال، كما ذكرت نسبة 53.34%، وكذا التفاوض مع النقابة بنسبة 26.66%، فإننا نجد أن أغلب هؤلاء، قالوا بأنها لجأت لذلك كي تقوم النقابة بإسكات العمال، واحتواء غضبهم، وليس من أجل التعرف على الأسباب الحقيقية لرفضهم وكيفية تسوية الأمور دون تجاهل مطالبهم، وهذا السلوك أيضا كثيرا ما تتهم الحكومة الجزائرية بأنها تمارسه حين تتفاوض مع نقابات العمال، خاصة حين تعمد إلى تجاهل نقابات معينة لها ثقل تمثيلي في الواقع وتلجأ للتفاوض مع نقابات كثيرا ما تكون متهمة بأنها لا تمثل العمال، كما نلاحظه مثلا في الاتهامات التي توجه للاتحاد العام للعمال الجزائريين الذي يحظى بمعاملة خاصة من الحكومة (العياشي عنصر، مرجع سابق، 110)، رغم كثرة النقابات التي تمثل شرائح واسعة من العمال منذ نهاية الثمانينات من القرن العشرين، كما أنها تتهم أيضا بممارسة الإغراء مع مسؤولي النقابات في أوقات الاحتجاجات، من أجل إسكاتها، وهذا ما ذكره الكثير من أفراد العينة.

أما من صرحوا بأن الإدارة لجأت للتهديد بنسبة 13.34% هو انعكاس لعادة شائعة أو لنقل لتهمة كثيرا ما تتهم بها الإدارة الجزائرية، وبها تواجه الاحتجاجات ضد قراراتها.

جدول رقم (20): يبين وجود صراعات في محيط العمل

الفئة المهنية / الاحتمالات	فئة الإطارات		فئة التحكم		فئة التنفيذ		المجموع
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	
دائما	06	%75	04	%50	21	%65.62	**31** **%64.58**
نادرا	02	%25	04	%50	11	%34.38	**17** **%35.42**
المجموع	**08**	**%100**	**08**	**%100**	**32**	**%100**	**48** **%100**
في حالة الإجابة بـ: دائما، إلى ما تعود هذه الصراعات؟							
اختلاف بين العمال والمسؤولين	05	%83.33	02	%50	16	%76.19	**23** **%74.19**
اختلاف بين المسؤولين فيما بينهم	00	%00	02	%50	05	%23.81	**07** **%22.59**
اختلاف بين العمال فيما بينهم	01	%16.67	00	%00	00	%00	**01** **%3.22**
المجموع	**06**	**%100**	**04**	**%100**	**21**	**%100**	**31** **%100**

يبين الجدول أعلاه إلى وجود صراعات في محيط العمل وإلى ما تعود هذه الصراعات، فكانت النتائج على الشكل التالي:

النسبة 64.58% تؤكد على وجود صراعات في محيط العمل، في حين النسبة 35.42% أقرت أن الصراعات في محيط العمل نادرا ما تكون، وهي نسبة ضعيفة مقارنة مع النسبة الإجمالية، بالنسبة للفئة التي تؤكد وجود صراعات حيث تعود إلى اختلاف بين العمال والمسؤولين بنسبة 74.19%، في حين وجود صراعات بسبب اختلاف بين المسؤولين فيما بينهم بنسبة 22.59%، أما النسبة 3.22%، فكانت بسبب اختلاف العمال فيما بينهم.

جدول رقم (21): يبين على أي أساس تنشأ الخلافات بين الإدارة والعمال

الفئة المهنية / الاحتمالات	فئة الإطارات		فئة التحكم		فئة التنفيذ		المجموع
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	
على أساس الانتماءات	00	%00	01	%12.5	12	%37.5	**13** **%27.08**
على أساس الجهوية	03	%37.5	04	%50	08	%25	**15** **%31.25**
على أساس المصالح الخاصة	05	%62.5	03	%37.5	12	%37.5	**20** **%41.67**
المجموع	**08**	**%100**	**08**	**%100**	**32**	**%100**	**48** **%100**

ما يلاحظ من خلال الجدول رقم (21) أن نسبة الأفراد الذين أقروا بوجود خلافات بين الإدارة والعمال على أساس المصالح الخاصة قدرت نسبتهم بـ 41.67%، لكن هناك نسبة معتبرة تقدر بـ 31.25% من أفراد العينة ترى بأن هناك تجسيد لظاهرة الجهوية من خلال السلوكات التي يبديها الأفراد في أشكال من التكتل والتموقع في جماعات غير رسمية على هذا الأساس، إذ يوجد بالمؤسسة جماعة "**المامشة**"، وجماعة "**أولاد يعقوب**"، وجماعة "**أولاد سي موسى**"، حيث تشكل هذه التكتلات جماعات الصراع الجهوي، وتُطَوَّر أحيانا إلى بروز الصراع الصناعي، حيث تتولد خلافات من أجل قضايا تنظيمية تخص العمل ولكنها من منطلقات جهوية ودوافع ذاتية. في حين أقرت نسبة 27.08% أن نشوء الخلافات بين الإدارة والعمال أساسه الانتماءات لحزب معين أو فئة معينة.

3- تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمتغير السلوك التنظيمي

3-1- تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمؤشر انضباط العمال في العمل

يشير انضباط العاملين في التنظيم إلى سيطرة العاملين على سلوكاتهم الذاتية بتنفيذ التعليمات والأوامر الصادرة من السلطة العليا في التنظيم، إلى جانب التمسك الشديد بالقيم والمبادئ الاجتماعية والأخلاقية من الإتقان إلى الصدق والأمانة واحترام قيمة العمل، وقت العمل وقوانين العمل، وفي سبيل كشف هذا السلوك الايجابي في المؤسسة ميدان الدراسة

وعلى أساس أنه مؤشر للسلوك التنظيمي ومقياس لانجاز العمل على أكمل وجه والتزام بكل المعايير الموضوعية لمخطط العمل فيما يلي رصد لهذا المؤشر.

جدول رقم (22): يبين مدى الالتزام بقوانين المؤسسة

الفئة المهنية / الاحتمالات	فئة الإطارات		فئة التحكم		فئة التنفيذ		المجموع
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	
نعم	08	%100	08	%100	32	%100	**48** **%100**
لا	00	%00	00	%00	00	%00	**00** **%00**
المجموع	**08**	**%100**	**08**	**%100**	**32**	**%100**	**48** **%100**

كما هو واضح في الجدول رقم (22) أن جميع المبحوثين أقروا بالتزامهم التام بقوانين المؤسسة بنسبة 100%، وهذه النسبة شملت كافة الفئات المهنية من إطارات وفئة التحكم وفئة التنفيذ، وهذا دليل واضح على الانضباط الذاتي للعمال ويرجع هذا حسب المعطيات الكمية المجمعة من استمارة الاستبيان إلى الضمير المهني وقوة الوازع الديني لديهم، فحسب ما صرح به معظم العمال على العامل أن يتحلى بروح المسؤولية اتجاه عمله لكي يرضى عنه المسؤولين وكي لا يتعرض للتوبيخ من طرفهم.

جدول رقم (23): يبين تغيب العمال عن العمل مع ذكر سبب التغيب

الفئة المهنية / الاحتمالات	فئة الإطارات		فئة التحكم		فئة التنفيذ		المجموع
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	
نعم	03	%37.5	06	%75	20	%62.5	**29** **%60.42**
لا	01	%12.5	00	%00	01	%3.12	**02** **%4.16**
أحيانا	04	%50	02	%25	11	%34.38	**17** **%35.42**
المجموع	**08**	**%100**	**08**	**%100**	**32**	**%100**	**48** **%100**
في حالة الإجابة بـ نعم، يعود السبب إلى:							
عدم تماسك جماعة العمل	00	%00	00	%00	06	%30	**06** **%20.69**
المرض	02	%66.66	03	%50	05	%25	**10** **%34.48**
أسباب عائلية	01	%33.34	03	%50	09	%45	**13** **%44.83**
المجموع	**03**	**%100**	**06**	**%100**	**20**	**%100**	**29** **%100**

تعتبر ظاهرة التغيب العمالي من أبرز مظاهر عدم انضباط العمال في العمل، فهي تجسد سلوكات سلبية تنعكس على الواقع التنظيمي وفعاليته من الجانب الإنتاجي، لهذا اتجهت معطيات الدراسة إلى رصد هذه الظاهرة في المؤسسة ميدان الدراسة، وفي هذا الصدد كشفت لنا المعطيات الكمية وذلك بإقرار النسبة 60.42% من المبحوثين عن تغيب العمال عن العمل، في المقابل صرحت النسبة 35.42% من المبحوثين عن تغيب العمال عن العمل (أحيانا)، في حين أقرت نسبة قليلة 4.16% عن عدم تغيب العمال عن العمل.

بالنسبة لفئة العمال الذين يتغيبون عن العمل وهي النسبة الكبيرة من فئة المبحوثين قدرت بـ 60.42%، يبررون تغيبهم عن العمل لعدة أسباب وتأتي الأسباب العائلية في المرتبة الأولى بنسبة 44.83% ، تليه المرض بنسبة 34.48%، ويأخذ سبب عدم تماسك

جماعة العمل النسبة 20.69% في قائمة الأسباب. فحسب هذه المعطيات يبقى تغيب العمال لأسباب فعلا تستدعي التغيب وليس إهمالا ولا مبالاة من طرف العمال. وتبقى فئة العمال الذين يتغيبون أحيانا أو لا يتغيبون إطلاقا عن العمل يبررون ذلك بسبب سياسة المؤسسة الصارمة وخوفهم من فقدان مناصب عملهم أو الانقطاع من الراتب فهو أصلا لا يلبي حاجاتهم وكيف إن تم الاقتطاع منه.

جدول رقم (24): يبين تفسير عدم انضباط العمال في العمل

الفئة المهنية / الاحتمالات	فئة الإطارات		فئة التحكم		فئة التنفيذ		المجموع
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	
عدم الشعور بالمسؤولية	02	%25	00	%00	05	%15.62	**07** **%14.58**
عدم الشعور بأهمية العمل الذي يقوم به	00	%00	02	%25	02	%6.25	**04** **%8.34**
عدم اقتناعه بالقوانين التي تنظم العمل	01	%12.5	02	%25	05	%15.62	**08** **%16.66**
عدم تعوده على الانضباط بصفة عامة	01	%12.5	00	%00	02	%6.25	**03** **%6.25**
شعوره بعدم المساواة في التعامل بين العمال	03	%37.5	04	%50	17	%53.13	**24** **%50**
أخرى تذكر	01	%12.5	00	%00	01	%3.13	**02** **%4.17**
المجموع	**08**	**%100**	**08**	**%100**	**32**	**%100**	**48** **%100**

إن ثقافة عدم الانضباط قي العمل (الكسل، عدم الجدية في العمل)، انتشرت على نطاق واسع، خصوصا في القطاع العام أكثر منه في القطاع الخاص. وهذه الثقافة مرتبطة بالبنية الثقافية داخل الأسرة والمؤسسات التعليمية، كذلك بالتنشئة الاجتماعية، بالإضافة إلى غياب الوعي بالحس الوطني والمسؤولية. وهذا ما يستدعي إلى ضرورة المراقبة المستمرة.

توضح الشواهد الكمية في الجدول رقم (24)، أن أعلى نسبة من المبحوثين يفسرون عدم انضباط العمال في العمل إلى شعورهم بعدم المساواة في التعامل بين العمال بنسبة 50%، في حين أن نسبة 16.66%، يفسرون عدم انضباط العمال في العمل، عدم اقتناعهم

بالقوانين التي تنظم العمل، تليها نسبة 14.58%، يفسرون هذا السلوك بعدم الشعور بالمسؤولية، كذلك 8.34% من المبحوثين يرجعون سبب هذا السلوك إلى عدم الشعور بأهمية العمل الذي يقوم به، ونسبة 6.25% تفسر ذلك بعدم تعود العامل على الانضباط بصفة عامة.

وهؤلاء الأشخاص الذين يسلكون هذا السلوك اللاواعي، لا يمتلكون أي حس بالمسؤولية ولا أي احترام لمهام الوظيفة، فيتساهلون في تأدية الأعمال المنوطة بهم والواجبات الوظيفية التي كلفوا بها. ما يؤدي إلى خلل في العمل وكذلك تعطيل مصالح الناس. وهذا السلوك اللاواعي تنتج عنه عواقب وخيمة في عرقلة بناء المجتمع وتنميته وتطوره، ويكلف المؤسسات خسائر كبيرة (إنتاج قليل، رأس مال ضعيف)، وهذا ما يدفعها في كثير من الأحيان إلى إعلان إفلاسها.

جدول رقم (25): يوضح أفضل طريقة للتقليل من عدم انضباط العمال في العمل

الفئة المهنية / الاحتمالات	فئة الإطارات		فئة التحكم		فئة التنفيذ		المجموع
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	
تطبيق القوانين بصرامة	02	%25	01	%12.5	05	%15.62	**08** **%16.66**
التحسيس بالمسؤولية	02	%25	04	%50	08	%25	**14** **%29.17**
المعاملة الجيدة	01	%12.5	01	%12.5	11	%34.38	**13** **%27.08**
الإشراك في توجيه العمل	00	%00	00	%00	00	%00	**00** **%00**
خلق جو مريح للعمل داخل العمل	02	%25	02	%25	07	%21.88	**11** **%22.92**
أخرى تذكر	01	%12.5	00	%00	01	%3.12	**02** **%4.17**
المجموع	**08**	**%100**	**08**	**%100**	**32**	**%100**	**48** **%100**

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أعلى نسبة من المبحوثين تصرح بأن التحسيس بالمسؤولية يقلل من عدم انضباط العمال في العمل تقدر بـ 29.17%، تليها نسبة 27.08% يفضلون المعاملة الجيدة، في حين أن نسبة 22.92% يقترحون خلق جو مريح

للعمل داخل العمل، عكس نسبة 16.66% التي تقترح تطبيق القوانين بصرامة وهذا للصالح العام.

جدول رقم (26): يبين تفسير العمال لعدم الانضباط الذاتي في العمل

الفئة المهنية / الاحتمالات	فئة الإطارات		فئة التحكم		فئة التنفيذ		المجموع
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة %	
نظام الأجور	05	%62.5	06	%75	14	%43.7	**25** **%52.08**
العمل المؤدى أكبر من الراتب	02	%25	02	%25	08	%25	**12** **%25**
مراجعة المواد المنظمة التي لم تعد صالحة للظروف الحالية	01	%12.5	00	%00	04	%12.5	**05** **%10.42**
ضغوطات في العمل	00	%00	00	%00	06	18.75	**06** **%12.5**
المجموع	**08**	**%100**	**08**	**%100**	**32**	**%100**	**48** **%100**

من خلال الجدول أعلاه كشفت المعطيات الامبريقية المتحصل عليها أن نسبة 52.08% من مفردات البحث تفسر عدم الانضباط الذاتي للعمال راجع إلى نظام الأجور، حيث أن الأجر المتقاضى غير كاف لتلبية حاجاتهم مقارنة مع سوق الأجور الذي يعرف تزايد مستمر مواكبة لارتفاع تكاليف المعيشة، بينما يرى آخرون أن السبب راجع إلى أن العمل المؤدى أكبر من الراتب وكانت نسبتهم 25%، في حين الذين يفسرون عدم الانضباط الذاتي راجع إلى ضغوطات في العمل فنسبتهم 12.5%، أما الذين يرون أن المواد المنظمة لم تعد صالحة للظروف الحالية فقدرت نسبتهم 10.42%.

3-2- تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمؤشر الأهداف الشخصية الخاصة بالعمال

يعمل الإنسان من أجل تحقيق حاجياته ورغباته المختلفة الاقتصادية كانت والإنسانية، فلا تقتصر حاجياته للمادية قط، يعمل الفرد على تحقيق ذاته أي أن الفرد يكون أكثر فعالية وإنتاجية عندما يشعر بأهميته ضمن المؤسسة وعندما يتمتع بالرقابة الذاتية لا التهديد والتوجيه من طرف الإدارة، ويمكن للعامل أن يصل إلى الحد الأقصى من الإشباع لحاجياته

من خلال تحديد البدائل المتاحة أمامه وتقييد قدرته على الاختيار وبذلك يصل إلى تحقيق أهدافه الشخصية عن طريق أهداف المؤسسة.

جدول رقم (27): يبين حصول العامل على الترقية مع ذكر السبب

الفئة المهنية / الاحتمالات	فئة الإطارات		فئة التحكم		فئة التنفيذ		المجموع
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	
نعم	05	%65.5	04	%50	17	%53.12	**26 %54.16**
لا	03	%37.5	04	%50	15	%46.88	**22 %45.84**
المجموع	**08**	**%100**	**08**	**%100**	**32**	**%100**	**48 %100**
في حالة الإجابة بـ نعم، يرجع إلى:							
الخبرة و الأقدمية	02	%40	03	%75	06	%35.29	**11 %42.30**
العلاقات الودية بالإدارة	00	%00	01	%25	04	23.54	**05 %19.24**
الكفاءة والجدارة	03	%60	00	%00	06	%35.29	**09 %34.62**
أخرى تذكر	00	%00	00	%00	01	%5.88	**01 %3.84**
المجموع	**05**	**%100**	**04**	**%100**	**17**	**%100**	**26 %100**

توضح الشواهد الكمية في الجدول رقم (27) أن أعلى نسبة من المبحوثين تحصلوا على ترقية خلال مسارهم الوظيفي في المؤسسة بنسبة 54.16% من النسبة الإجمالية، وقد سجلنا مقاربة لها وهي 45.84% لم يستفيدوا من أي ترقية، فالملاحظ أن فرص الترقية وزعت في الجدول بين فئة التحكم بالتساوي نسبة 50% ما يدل أن كل العاملين لهم حظوظ وافرة في الحصول على الترقية، أيضا فئة الإطارات (65.5%- 37.5%) وفئة التنفيذ 53.12%- 46.88%) سجلوا تقاربا في النسبة، فالترقية في المؤسسة تمس جميع الفئات الفاعلة في كل المستويات، فهذا مؤشر ايجابي ينمي على حالة من العدالة التنظيمية وهذا

طبعا يؤدي إلى الرضا عن العمل ويزيد من الانضباط الذاتي ومعدل الإنتاجية وعدم التفكير في مغادرة المؤسسة ما دام العامل يشعر أنه محل اهتمام من قبل مسؤوليه ومطمئن على مستقبله الوظيفي.

أما من ناحية سبب الحصول على الترقية، أفادت الشواهد الكمية أن الترقية بسبب الخبرة و الأقدمية حازت على أعلى نسبة وهي 42.30% بعدد 11 فردا من أصل 48 فردا موزعة على النحو التالي 40% لصالح فئة الإطارات، ونسبة 75% بالنسبة لفئة التحكم، تليها نسبة 35.29% لصالح فئة التنفيذ، ونجد الترقية بسبب الكفاءة والجدارة سجلت نسبة 34.62%، توزعت بين فئة الإطارات والتنفيذ بنسبة 60%، 35.29% على التوالي، أما الترقية بسبب العلاقات الودية بالإدارة سجلت نسبة 19.24% موزعة على التوالي بين فئتي التحكم والتنفيذ 25%، 23.54%، أما الترقية لأسباب أخرى فحازت على النسبة 3.84% وهي نسبة ضعيفة جدا مقارنة بالنسب الأخرى مثلها فرد واحد.

جدول (28): يبين تقييم العمال لنظام الأجور

الفئة المهنية / الدخل الشهري	فئة الإطارات		فئة التحكم		فئة التنفيذ		المجموع
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	
مناسب	00	%00	00	%00	07	%21.87	**07 %14.58**
غير مناسب	08	%100	08	%100	25	%78.13	**41 %85.42**
المجموع	**08**	**%100**	**08**	**%100**	**32**	**%100**	**48 %100**

يوضح الجدول رقم (28)، أن أغلبية أفراد العينة وهي مجموع 41 مفردة من أصل 48 مفردة بنسبة قدرها 85.42%، أكدت أن الأجر المتقاضى غير كاف لتلبية حاجاتهم مقارنة مع سوق الأجور الذي يعرف تزايد مستمر مواكبة لارتفاع تكاليف المعيشة. والأعباء والمسؤوليات العائلية والمتطلبات اليومية في ظل التطورات والعصرنة وما لها من تكاليف متعددة مقارنة مع حجم الأجر المدفوع، خاصة أن 50% من المبحوثين كما علمنا أنهم متزوجون ولهم أعباء أسرية هذا ما يثقل كاهلهم بسبب قلة الأجر. أما بالنسبة لفئة العزاب الشباب الذين يرغبون في تكوين أسرة فعليهم الادخار من أجل مستلزمات الزواج.

3-3- تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمؤشر روح التعاون

التعاون مبدأ ديني وإنساني، ولا يمكن أن تستقيم الحياة بدونه؛ ومن خلال العمل يشترك الجميع في صنع القرارات، وتبنيها، وتحويلها إلى تطبيق عملي على ارض الواقع. والعمل بروح الفريق يجسد مبدأ التعاون بمفهومه المتجدد؛ حيث صار يقاس مدى نجاح أي مؤسسة أو إخفاقها بمقدار التعاون القائم بين أفرادها، والعمل بروح الفريق الواحد؛ ولذلك خصصت بعض الدول جائزة تمنح للإدارة أو المؤسسة أو القسم الذي يتحلى بهده الروح؛ بحيث تكون تقديرا جماعيا للفريق بأكمله، وقد أطلق على الجائزة اسم: (جائزة العمل بروح الفريق).

من خلال العمل بروح الفريق يتجلى التلاؤم بين الإدارة والأقسام التابعة لها، وبين العاملين ورؤسائهم، وبين العاملين أنفسهم، والإدارة الناجحة هي التي تستطيع أن تجعل من موظفيها يعملون بروح الفريق الواحد، وتبث فيهم روح النظام، والتفاعل الايجابي، كما تشجع التنافس الشريف والإبداع، وتستفيد دائما من اقتراحاتهم، وتصغي إلى طلباتهم، وتلبي احتياجاتهم.

جدول رقم (29): يبين سيادة روح التعاون بين العمال لتحقيق أهداف المؤسسة مع ذكر السبب

الفئة المهنية / الاحتمالات	فئة الإطارات		فئة التحكم		فئة التنفيذ		المجموع
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	
نعم	08	%100	07	%87.5	23	%71.88	**38 %79.16**
لا	00	%00	01	%12.5	09	%28.12	**10 %20.84**
المجموع	**08**	**%100**	**08**	**%100**	**32**	**%100**	**48 %100**
في حالة الإجابة بـ لا، السبب:							
منافسة بين العمال	00	%00	00	%00	05	%55.55	**05 %50**
صراع بين العمال	00	%00	01	%100	03	%33.33	**04 %40**
أخرى تذكر	00	%00	00	%00	01	%11.12	**01 %10**
المجموع	**08**	**%100**	**01**	**%100**	**09**	**%100**	**10 %100**

توضح المعطيات في الجدول (29) مدى سيادة روح التعاون بين العمال لتحقيق أهداف المؤسسة وما هي أسباب عدم سيادة روح التعاون بين العمال أيعود هذا إلى منافسة بين العمال، صراع بين العمال؟

فلكشف النقاب عن هذا الموضوع أكدت الشواهد الكمية أن ما نسبته 79.16% من أفراد العينة يقرون بأنه تسود روح التعاون بين العمال، موزعة على الفئات الفاعلة في التنظيم بالشكل التالي 100% لصالح فئة الإطارات، 87.5% لصالح فئة التحكم، 71.88% لصالح فئة التنفيذ. في حين نفت نسبة 20.84% سيادة روح التعاون موزعة على فئتي التحكم والتنفيذ على التوالي (12.5%– 28.12%)

فما هو ملاحظ من هذه النتائج أن سيادة روح التعاون بين العمال لتحقيق أهداف المؤسسة سائدة بنسبة عالية، وهذا ما أكده 38 مبحوث من أصل 48، وهذا مؤشر ايجابي.

ولرصد نسبة أفراد العينة الذين نفوا سيادة روح التعاون بين العمال وهي نسبة قليلة مقارنة مع النسبة السابقة وهي 10 مبحوثين، أكدت الأرقام المسجلة في الجدول أعلاه أن عدم سيادة روح التعاون سببها منافسة بين العمال بنسبة قدرت بـ 50% لصالح فئة التنفيذ، أما الاحتمال الثاني فيعود إلى صراع بين العمال موزعة على فئتي التحكم والتنفيذ على التوالي (100%- 33.33%)، ونسبة 10% ترجع لأسباب أخرى.

جدول رقم (30): يبين توفر فرص التعاون بين العمال و الإدارة

الفئة المهنية / الاحتمالات	فئة الإطارات		فئة التحكم		فئة التنفيذ		المجموع
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	
نعم	06	%75	05	%62.5	18	%56.25	29 %60.42
لا	02	%25	03	%37.5	14	%43.75	19 %39.58
المجموع	08	%100	08	%100	32	%100	48 %100

إن توفر فرص التعاون بين أعضاء أي جماعة هي الخطوة الأولى إلى تحقيق التعاون والتماسك، الذي يتجاوز مجرد تحقيق الولاء الجماعي، إلى توجيه جهود الأفراد للتعاون ومستوى دوافعهم في اتجاه المهام بحماس وكفاءة (محمد سيد فهمي وعبد الحميد عطية، 2003، 191)، حيث أن توفر فرص التعاون يخلق جو من المودة والتآلف والانسجام التي بدورها تساهم في التقليل من النزاعات والخلافات، كذلك يحقق الأمن والشعور بالانتماء إلى الجماعة، وبالتالي تحقيق الذات عندما يثبت وجوده داخل جماعة العمل. وغياب تلك الفرص هو غياب للتعاون الذي ينتج عنه تشتت الجهود وضعف الحماس وهدر الكفاءة، وإذا كانت فرص التعاون تتحقق بين الأفراد عموما، بفضل توفر أهداف ومطامح وغايات مشتركة وإرادة واعية لتحقيق ذلك، فإنها في المؤسسة يفترض أن تكون من الأمور البديهية، والقواعد الأساسية، حتى وإن كان التعاون هنا تعاونا قائما على التضامن العضوي بالتعبير **الدوركايمي**، يفرضه التكوين والتنظيم العقلاني للعمل المؤسسي.

يبين الجدول رقم (30) أن أغلبية أفراد العينة 60.42% صرحوا بأن فرص التعاون بين العمال والرؤساء موجودة في المؤسسة، في حين نفى 19 فردا من مجموع المبحوثين توفر تلك الفرص بنسبة 39.58%، وقد برر أغلب المبحوثين ذلك بعدة مبررات، منها

انتشار السلوك الجهوي الذي يعبر في أساسه عن اتجاه التضامن مع فئة فقط، التي يعتبرها بعض الرؤساء معيار للحكم على العمال والتعامل معهم على أساس انتمائهم إلى المنطقة أو الجهة التي يقيم بها أو ينحدر منها صاحب الحكم، وبرر البعض الآخر بمبرر انتشار الأنانية بين العمال والرؤساء، وسعيهم وراء كل ما يحقق رغباتهم دون اعتبار لرغبات الآخرين فهي ضد التعاون الذي هو توجه اهتمام الفرد نحو الآخرين.

جدول رقم (31): يبين اعتراف الإدارة بما يقدمه العمال من مجهود

الفئة المهنية / الاحتمالات	فئة الإطارات		فئة التحكم		فئة التنفيذ		المجموع
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	
نعم	02	%25	03	%37.5	10	%31.25	**15 %31.25**
لا	06	%75	05	%62.5	22	%68.75	**33 %68.75**
المجموع	**08**	**%100**	**08**	**%100**	**32**	**%100**	**48 %100**

يبين الجدول رقم (31) أن أكبر نسبة من أفراد العينة 68.75% يقرون بأن الإدارة لا تعترف بما يقدمه العامل من مجهود، في مقابل اعتراف نسبة 31.25% من أفراد العينة بذلك.

إن مسالة اعتراف الإدارة بمجهود العامل، تتعلق بالجانب المحفز في سلوك الإدارة، إذ يعد الاعتراف مهما كان نوعه: مكافأة مالية، أو كلمة شكر، أو إجازة إضافية تقديرا للعامل على مثابرته...، مساهما في رفع المعنويات والرضا عن العمل وعن المؤسسة ككل، كما أكدته تجارب مدرسة العلاقات الإنسانية، وكما أكدته الكثير من الدراسات السلوكية المعاصرة، والتي استمدت منها النظم الإدارية المعاصرة الكثير من طرق التحفيز السلوكي، والتعامل مع الموارد البشرية وتنميتها وتطوير قدراتها والمحافظة على مستويات أدائها وولائها للمؤسسة عالية.

ويبدو أن الإدارة في المؤسسة موضوع الدراسة، من خلال ما تبينه نسبة 68.75% في العينة، التي صرحت بأن الإدارة لا تعترف بجهود العامل، أو عدم إشعار العامل بأنها

فعلا تعترف بما يقدمه من جهود، تساهم في حرمان المؤسسة من تلك المزايا المشار إليها سابقا، وتساهم في نشر اللامبالاة ببذل الجهد والتميز في العمل، وهذا وإن كان يعبر في مظهره عن ميل السلوك الإداري للتعامل بمعايير وقيم إدارية تقليدية، ونشير إلى أن عدم الاعتراف بالجهود، وعدم تقدير أصحابها هو السبب الأكبر الذي تبرر به أغلب الكفاءات الجزائرية هجرتها إلى خارج الوطن.

3-4- تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمؤشر شكاوي وتظلمات جماعة العمل

تظهر حالة الشكاوي والتظلمات في التنظيمات لدى العمال في عدة مناسبات حيث يعود بعضها إلى الشعور الصادق بظلم وقع على العامل بالفعل وأحيانا أخرى تظهر نتيجة لاضطراب نفسي يهدف به العامل الدفاع عن نفسه مثلا (ص، بن نوار، 1995، 54)، وذلك نتيجة ظروف العمل غير المواتية كالعلاقات السيئة بين العمال أنفسهم أو بين المسؤول المباشر عليهم.

والشكاوي هي نوع من المقاومة يلجأ إليها العامل كتعبير لعدم رضاه وارتياحه لمحيط العمل، والشكاوي والتظلمات تعتبر وسيلة يجذب بها العامل نظر الإدارة إلى ظروفه محاولا بذلك حل المشاكل قبل انفجارها وتحولها إلى أزمات فإذا تفاقم الوضع يدفعه ذلك للبحث عن مؤسسة أخرى توفر له الراحة النفسية والعدالة في المعاملات والعلاقات الجيدة بين زملاء العمل وبين الإدارة.

جدول رقم (32): يوضح الطرق التي يستخدمها أفراد العينة في تقديم الشكاوي

الفئة المهنية / الاحتمالات		فئة الإطارات		فئة التحكم		فئة التنفيذ		المجموع
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	
نعم	بطريقة شفوية	00	%00	01	%12.5	11	%34.38	**12 %25**
	بطريقة كتابية	08	%100	06	%75	21	%65.62	**35 %72.92**
	أخرى تذكر	00	%00	00	%00	00	%00	**00 %00**
لا		00	%00	01	%12.5	00	%00	**01 %2.08**
المجموع		**08**	**%100**	**08**	**%100**	**32**	**%100**	**48 %100**

توضح النتائج المبينة أعلاه في الجدول رقم (32) أن نسبة 97.92% من أفراد العينة و هي الأغلبية الساحقة يلجؤون إلى مكتب النقابة الوحيد الموجود بالمؤسسة، وذلك عندما تعترضهم عوائق تحول دون تحقيق أهدافهم الخاصة، وتتم هذه العملية بطريقة كتابية بنسبة 72.92% لأن أغلبية المبحوثين يتقنون القراءة والكتابة، في حين أن نسبة 25% من أفراد العينة يلجؤون إلى الطرق الشفوية في تقديم الشكاوي لأن مستواهم التعليمي لا يتعدى المرحلة الابتدائية. أما بالنسبة لضعف نسبة الأفراد الذين لا يعترفون بوجود مكتب النقابة الذي يتولى مهمة الدفاع عن مصالح العمال فهي 2.08% يمثلها فرد واحد.

جدول رقم (33): يوضح شكاوي العمال إلى الإدارة على رئيس العمل مع ذكر السبب

الفئة المهنية / الاحتمالات		فئة الإطارات		فئة التحكم		فئة التنفيذ		المجموع
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	
نعم	لا يدافع عن مصالح العمال	00	%00	01	%12.5	01	%3.12	**02** **%4.16**
لا		08	%100	07	%87.5	31	%96.88	**46** **%95.84**
المجموع		**08**	**%100**	**08**	**%100**	**32**	**%100**	**48** **%100**

توضح النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول رقم (33) أعلاه إقرار أغلبية العمال بعدم حدوث أي شكاوي على رئيس العمال بنسبة تقدر بـ 95.84% حيث توضح هذه النسبة مستوى الإدراك الحقيقي لقيمة العمل والمسؤولية لدى الأفراد بصفة عامة في المؤسسة. وهناك تفسير آخر لهذه النتائج عل حد تعبير نموذج **محمد قطب** " الطبيعة المزدوجة للنفس الإنسانية " – إن الضعف الذي يشكل شخصية الأفراد، سواء كانوا عمالا أم مسؤولين انجر عنه انحياز سلوك الأفراد إلى اللامبالاة، والتي بمقتضاها لا يهتم الأفراد بالفساد أو الإهمال الموجودين في واقعهم اليومي – خاصة وأن الأمر يتعلق بالمسؤولين أكثر من غيرهم، أو بنمط القيادة التي من المفروض أن تحقق الاهتمام بالعمل، وذلك من خلال الاهتمام بالأفراد وتحقيق استجابتهم للأداء الفعال – حسب تفسير نموذج **فيدلر** – لكن غياب هذه المعطيات جعل الأفراد لا يفكرون سوى في إنهاء وقت العمل بأي طريقة كانت،

ومغادرة المؤسسة دون الاكترات بأشياء أخرى تشغلهم، لأنه في نظرهم لا فائدة من الاهتمام بها، خاصة وأن الأجر لا يتعلق بكمية الجهد المبذول ولا بكمية الإنتاج المحققة.

جدول رقم (34): يوضح اهتمام الإدارة بالشكاوي المقدمة من طرف العمال

الفئة المهنية / الاحتمالات	فئة الإطارات		فئة التحكم		فئة التنفيذ		المجموع
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	
نعم	07	%87.5	05	%62.5	20	%62.5	**32 %66.66**
لا	01	%12.5	03	%37.5	12	%37.5	**16 %33.34**
المجموع	**08**	**%100**	**08**	**%100**	**32**	**%100**	**48 %100**

توضح الشواهد الكمية من الجدول رقم (34) أن أعلى نسبة من المبحوثين 62.5% يصرحون بأن الإدارة تهتم بالشكاوي المقدمة من طرف العمال، ويتلقون دائما الرد سواء كان بالإيجاب أو بالسلب على حد توضيح كثير من المبحوثين، مقارنة بنسبة 37.5% من أفراد العينة الذين يصرحون بأن شكاواهم لا تؤخذ بعين الاعتبار من طرف الإدارة، فيبقى العامل دائما يعاني ويكابد في أسوأ الظروف.

جدول رقم (35): يوضح رأي العمال في المؤسسة

الفئة المهنية / الاحتمالات	فئة الإطارات		فئة التحكم		فئة التنفيذ		المجموع
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة%	
جيدة	00	%00	00	%00	06	%18.75	**06 %12.5**
متوسطة	06	%75	08	%100	14	%43.75	**28 %58.33**
سيئة	02	%25	00	%00	12	%37.5	**14 %29.17**
المجموع	**08**	**%100**	**08**	**%100**	**32**	**%100**	**48 %100**

في سبر لأراء العمال في المؤسسة سجلت نسبة 58.33% من المبحوثين موزعة على الفئات الثلاثة على التوالي (75%، 100%، 43.75%)، أن هذه المؤسسة متوسطة مقارنة مع المؤسسات الأخرى.

أما النسبة 29.17% من المبحوثين موزعة على فئتي الإطارات والتنفيذ، تجد أن هذه المؤسسة سيئة لا ترقى إلى مستوى المؤسسات الأخرى، وهي لا توفر لهم أدنى الإشباعات كالأجر الغير مناسب مقارنة مع الظروف الفيزيقية والجهد المبذول، ونظام الحوافز، كذلك عدم توفر بعض الخدمات الاجتماعية كالإطعام.

وتبقى نسبة 12.5%، من المبحوثين وكلهم من فئة التنفيذ، تجد أن هذه المؤسسة جيدة وهي مناسبة لهم تماما، فهم يشعرون بالاستقرار والأمان الوظيفي.

جدول رقم (36): يبين مفاضلة العمال بين القطاع العام والقطاع الخاص

الفئة المهنية / الاحتمالات	فئة الإطارات		فئة التحكم		فئة التنفيذ		المجموع
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	
القطاع العام	08	%100	06	%75	26	%81.25	**40** **%83.33**
القطاع الخاص	00	%00	02	%25	06	%18.75	**08** **%16.66**
المجموع	**08**	**%100**	**08**	**%100**	**32**	**%100**	**48** **%100**

فيما يخص رأي العمال من حيث مفاضلتهم بين العمل في القطاع العام والقطاع الخاص، كانت النتائج حسب الجدول أعلاه، في معظمها ترجع كفة العمل في القطاع العام وذلك بنسبة 83.33% من المجموع الكلي من المبحوثين مقسمين بين الفئات الثلاثة على التوالي (100%، 75%، 81.25%)، فهم يجدون أن العمل في القطاع العام يوفر لهم الأمان والاستقرار الوظيفي. العمال في القطاع العام يحصلون على مستحقاتهم في آخر كل شهر بصرف النظر عن كمية و نوعية العمل المقدم مع ضمان معاش التقاعد، فالعامل يشعر بالأمان الوظيفي لضمانه الوظيفة الدائمة إلا لأسباب نادرة قد يعترض لها تحول دون استمراره في العمل. كما يضمن العامل الحصول على الترقية قي أوقاتها المحددة لأنها تسري بطرق موضوعية، وهو بذلك أمن على مساره الوظيفي.

في المقابل سجلت النسبة 16.66%، من مجموع المبحوثين أن الأمر لا يهمهم، فالقطاع الذي يعملون فيه لا يشكل لديهم أي عائق وهذا يعود ربما لمستواهم العلمي البسيط.

جدول رقم (37): يوضح إحساس الأفراد بمساهمتهم في نجاح المؤسسة

الفئة المهنية / الاحتمالات	فئة الإطارات		فئة التحكم		فئة التنفيذ		المجموع
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	
نعم	08	%100	06	%75	29	%90.62	**43 %83.58**
لا	00	%00	02	%25	03	%9.38	**05 %10.41**
المجموع	**08**	**%100**	**08**	**%100**	**32**	**%100**	**48 %100**

يوضح الجدول (37)، أن نسبة 83.58% من أفراد العينة أجابوا بأن عملهم والجهد الذي يبذلونه حاليا يساهم في نجاح المؤسسة، على الرغم من أنها تعيش حالة الركود والجمود، وفي كل مرة تقلص من طاقة إنتاجها. لكن لما طرحت هذه الوضعية على العمال برروا ذلك بتحميل المسؤولية للإدارة المكلفة بتقليص أو تطوير المؤسسة، أما نحن العمال فنقوم بتنفيذ جميع المهام والواجبات التي كلفنا بها، ونعتقد أن هذا هو السبيل لنجاح المؤسسة.

جدول رقم (38): يبين موقف الأفراد من عملية تسريح العمال وغلق المؤسسات العمومية

الفئة المهنية / الاحتمالات	فئة الإطارات		فئة التحكم		فئة التنفيذ		المجموع
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	
الرفض والإحساس بالتهديد	05	%62.5	06	%75	14	%43.75	**25 %52.09**
الإحساس بتدهور الوضعية الاقتصادية للبلاد وانتشار الآفات الاجتماعية	02	%25	01	%12.5	05	%15.62	**08 %16.66**
تدهور الحالة النفسية للعمال والشفقة على العمال المسرحين	01	%12.5	01	%12.5	13	%40.63	**15 %31.25**
المجموع	**08**	**%100**	**08**	**%100**	**32**	**%100**	**48 %100**

لقد عرفت الجزائر في السنوات الأخيرة ظاهرة تسريح العمال وغلق المؤسسات العمومية أو خوصصتها، وهذا يقتضي من العامل – باعتباره الطرف المهم في هذه العملية – أن يتخذ موقفا واضحا ويتابع كل ما يحدث بشأن مصيره المجهول، لهذا ارتأيت أن اقترب من العمال لتحسس ما يختلج صدورهم إزاء التغيرات التي تحدث حولهم ولزملائهم العمال من خلال طرح السؤال رقم (47).

تبين النتائج في الجدول أعلاه، وبشكل يثير الاستياء والغضب، موقف وإحساس العمال تجاه السياسة الحالية المتبعة في تسيير وتوجيه المؤسسات العمومية. إذ تبين لي بعد ترتيب وتنظيم الإجابات ما يلي:

– موقف أغلبية العمال المقدر بـ 52.09% الذي يعبر عن الرفض والإحساس بالتهديد لسياسة غلق المؤسسات وتسريح العمال، حيث تشكل هذه العملية الهاجس الأكبر لدى العمال، خاصة وأن هناك نماذج من العمال تم تسريحهم من العمل دون أدنى الحقوق، وما آلت إليه وضعيتهم الاجتماعية من فقر، وتشرد، ومصير غامض.

– إظهار التضامن مع العمال المسرحين من خلال إثارة عواطف العمال، حيث يرى 31.25% من الأفراد أن هذه الإجراءات تتسبب في تدهور الحالة النفسية للعمال، وتقلل من فاعلية الأداء التنظيمي والانضباط السلوكي، وهذا يعبر عن الرفض لهذه الإجراءات.

– الإحساس بخطورة الوضعية التي تمر بها البلاد، حيث يرى 16.66% من الأفراد أن تدهور الوضعية الاقتصادية بسبب غلق المؤسسات وتسريح العمال سيؤدي إلى انتشار الآفات الاجتماعية كالسرقة، الانتحار، العصيان العائلي، المخدرات، الغش، الرشوة، وغيرها... من الآفات نتيجة انعدام التكافل الاجتماعي، وقلة مصادر أسباب العيش الطيب والأمان.

جدول رقم (39): يوضح اقتراحات الأفراد لنجاح المؤسسة

الفئات / الاحتمالات	فئة الإطارات		فئة التحكم		فئة التنفيذ		المجموع
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	
ضرورة مساهمة كل الأطراف في العملية الإنتاجية (الرجل المناسب في المكان المناسب)	03	%37.5	03	%37.5	06	%18.75	**12 %25**
إصلاح الماكينات القديمة وتدعيمها بأخرى حديثة لإنتاج النوعية الجيدة للدخول في المنافسة.	02	%25	03	%37.5	06	%18.75	**11 %22.9**
إيجاد ميكانيزمات جديدة للتسيير والرقابة والتخطيط وجلب الطاقات المسيرة المختصة	01	%12.5	00	%00	07	%21.88	**08 %16.6**
جلب الإطارات الكفأة خاصة الشباب	00	%00	01	%12.5	05	%15.63	**06 %12.5**
إنشاء نظام خاص للتسويق والإشهار	01	%12.5	00	%00	05	%15.63	**06 %12.5**
رفع أجر العمال وإنشاء نظام خاص بالحوافز	01	%12.5	01	%12.5	01	%3.12	**03 %6.25**
إعادة تكوين العمال وزيادة عددهم وضمان حقوقهم كاملة	00	%00	00	%00	01	%3.12	**01 %2.08**
عدم الفساد والتبذير، وترك المحاباة والحقد، وبث الثقة	00	%00	00	%00	01	%3.12	**01 %2.08**
المجموع	**08**	**%100**	**08**	**%100**	**32**	**%100**	**48 %100**

تبين النتائج المتحصل عليها حسب الجدول رقم (39) اقتراحات تفصيلية من خلال طرح سؤال لأفراد العينة الذي تمت الإجابة عليه والمتمثل في: لو طلب منك المساهمة في تحسين وضعية المؤسسة، ماذا تقترح؟

جدول رقم (40): يوضح العلاقة بين شدة وتعقيد العمل والتغيب عن العمل

تعقيد العمل / التغيب عن العمل	نعم		لا		المجموع
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
نعم	20	%66.66	09	%50	**29** **%60.42**
لا	01	%3.34	01	%5.55	**02** **%4.16**
أحيانا	09	%30	08	%44.45	**17** **%35.42**
المجموع	**30**	**%100**	**18**	**%100**	**48** **%100**

تشير الأرقام في الجدول رقم (40)، الذي يبين علاقة شدة وتعقيد العمل في المؤسسة بالتغيب عن العمل، إلى أن معظم المبحوثين وبنسبة 60.42% يتغيبون عن العمل، في حين أن نسبة 35.42% من المبحوثين يتغيبون أحيانا عن العمل، وفي المقابل تؤكد نسبة ضئيلة جدا من المبحوثين وهي 4.16% إلى عدم التغيب عن العمل.

وتؤكد نسبة 66.66% من المبحوثين أن العمل المؤدى في المؤسسة معقد ومجهد، من الناحيتين (عضلي، ذهني) من ترقيع وخياطة وتدقيق ذهني في القماش، هذا بالنسبة للنساء، أما بالنسبة للرجال فهم يهتمون بصيانة الآلات علما أنها آلات قديمة، وقطع الغيار لم تعد متوفرة لتغييرها من جهة، ولا يمكن للمؤسسة شراء آلات أخرى جديدة لأنها باهظة الثمن ووضعية المؤسسة لا تسمح.

في حين ما هو مجسد في الأرقام المبينة في الجدول يؤكد أنه كلما زادت شدة وتعقيد العمل ارتفع منسوب التغيب عن العمل. إذن نخلص من مجموعة هذه الشواهد إلى أن تغيب العمال عن العمل له علاقة كبيرة بطبيعة العمل. وبالتالي صعوبة العمل تؤثر على انضباطهم في العمل.

جدول رقم (41): يوضح علاقة تحقيق الأفراد لحاجاتهم المختلفة بمدى كفاية الأجر

تحقيق الأفراد لحاجاتهم المختلفة / كفاية الأجر	نعم		لا		المجموع
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
نعم	02	%10.52	05	%17.24	**07** **%14.58**
لا	17	%89.48	24	%82.76	**41** **%85.42**
المجموع	**19**	**%100**	**29**	**%100**	**48** **%100**

بالنظر إلى الجدول رقم (41)، الذي يوضح علاقة تحقيق الأفراد لحاجاتهم المختلفة بمدى كفاية الأجر الذي يتقاضاه العامل مقابل ما قدمه من جهد ووقت للمؤسسة التي يعمل بها، نج أن الأرقام تؤكد على أن النسبة الأعلى في الجدول وهي النسبة 82.76% من مجموع المبحوثين لم يستطيعوا تحقيق أغلب الحاجات المادية كالمسكن اللائق والغذاء المناسب، وهذا طبعا بسبب ضعف الأجر الذي يتقاضونه، وانعدام الحوافز المادية التي تضمن الزيادة في الأجر، والرفع من مستوى أداء العامل ورضاه عن العمل. فالأجر المتقاضى غير كاف لتلبية حاجاتهم مقارنة مع سوق الأجور الذي يعرف تزايد مستمر مواكبة لارتفاع تكاليف المعيشة، والأعباء و المسؤوليات العائلية والمتطلبات اليومية في ظل التطورات والعصرنة وما لها من تكاليف متعددة مقارنة مع حجم الأجر المدفوع، وهذا ما أكدته نسبة 85.42% من مجموع المبحوثين أن الأجر الذي يتقاضونه غير كاف.

جدول رقم (42): يوضح علاقة تحقيق الأفراد لحاجاتهم المختلفة بالاستفادة من الترقية

تحقيق الأفراد لحاجاتهم المختلفة / الترقية	نعم		لا		المجموع
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
نعم	07	%36.84	19	%65.52	26 %54.16
لا	12	%63.16	10	%34.48	22 %45.84
المجموع	**19**	**%100**	**29**	**% 100**	**48** **%100**

كشفت النتائج في الجدول أعلاه عن علاقة تحقيق أفراد العينة لحاجاتهم المختلفة بالاستفادة من الترقية أن ما نسبته 54.16% من المبحوثين استفادوا من الترقية خلال مسارهم الوظيفي بالمؤسسة، لأن الترقية تتم في المؤسسة بصورة موضوعية، ونسبة 65.52% لم يحققوا حاجاتهم المختلفة طوال مدة خدمتهم في المؤسسة رغم حصولهم على الترقية.

جدول رقم (43): يوضح علاقة الزملاء في محيط العمل بسيادة روح التعاون

العلاقة بين الزملاء / روح التعاون	جيدة		عادية		سيئة		المجموع
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
نعم	17	%80.96	21	%80.7	00	%00	38 %79.16
لا	04	%19.04	05	%19.24	01	%100	10 %20.84
المجموع	**21**	**%100**	**26**	**%100**	**01**	**%100**	**48** **%100**

بالنظر إلى الجدول رقم (43)، الذي يوضح علاقة الزملاء في محيط العمل بسيادة روح التعاون، نجد أن الأرقام تؤكد على أن النسبة الأعلى في الجدول وهي النسبة 80.96% من مجموع المبحوثين العلاقة بينهم جيدة وتسود روح التعاون، تليها نسبة مماثلة وهي 80.76% من المبحوثين العلاقة بينهم عادية وتسود روح التعاون.

يتضح من النتائج المتحصل عليها أن ظاهرة سيادة روح التعاون بين جماعات العمل تتجسد في العلاقة الجيدة بين الزملاء في محيط العمل، فما هو ملاحظ من هذه النتائج أن

سيادة روح التعاون بين العمال لتحقيق أهداف المؤسسة سائدة بنسبة عالية، وهذا مؤشر ايجابي. من خلال العمل بروح الفريق يتجلى التلاؤم بين الإدارة والأقسام التابعة لها، وبين العاملين ورؤسائهم، وبين العاملين أنفسهم، والإدارة الناجحة هي التي تستطيع أن تجعل من موظفيها يعملون بروح الفريق الواحد، وتبث فيهم روح النظام، والتفاعل الايجابي، كما تشجع التنافس الشريف والإبداع، وتستفيد دائما من اقتراحاتهم، وتصغي إلى طلباتهم، وتلبي احتياجاتهم.

جدول رقم (44): يوضح العلاقة بين وجود صراعات في محيط العمل وارتفاع نسبة الشكاوي والتظلمات

صراعات في محيط العمل / ارتفاع نسبة الشكاوي والتظلمات	دائما		نادرا		المجموع
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
نعم	01	%3.22	01	%5.88	**02 %4.16**
لا	30	%96.78	16	%94.12	**46 %95.84**
المجموع	**31**	**%100**	**17**	**%100**	**48 %100**

في رصد العلاقة بين وجود صراعات في محيط العمل وارتفاع نسبة الشكاوي والتظلمات، كشفت النتائج في الجدول أعلاه أن نسبة 95.84% من مجموع المبحوثين الكلي لا يشتكون إلى الإدارة على رئيس العمل مهما كانت الصراعات في محيط العمل، في المقابل نجد نسبة ضئيلة جذا وهي 4.16% يشتكون إلى الإدارة على رئيس العمل بسبب الصراعات الموجودة في محيط العمل.

فإذن حسب الشواهد الكمية نخلص أن مهما كانت الصراعات موجودة في محيط العمل فهي لا تؤثر على ارتفاع نسبة الشكاوي والتظلمات.

4- تحليل و مناقشة نتائج الدراسة

4-1- مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة

❖ **النتائج العامة المتعلقة بالفرضية الأولى:**

- يؤثر نشاط جماعات العمل في انضباط العمال في العمل.

استنادا إلى الشواهد الإمبريقية، سنحاول معرفة مدى تحقيق الفرضية الأولى، فبالنظر إلى المعطيات الكمية في الجدول الذي عالج شدة وتعقيد العمل الذي يعتبر عاملا من عوامل نشاط جماعات العمل، ومؤشر التغيب عن العمل الذي يعتبر كمؤشر لعدم الانضباط للسلوك التنظيمي، أكدت نسبة 62.5% من المبحوثين مواجهتهم لصعوبات أثناء أدائهم لمهامهم، المتمثلة في: نقص الخبرة، إضافة إلى الظروف الفيزيقية الغير ملائمة من نقص التدفئة، وكثرة الضجيج الذي تصدره آلات النسيج وماكينات الخياطة والترقيع، كذلك قلة الإنارة والتهوية، الرطوبة ... كل هذه الصعوبات تصعب على العامل أداء عمله بشكل جيد، ونظرا لهذه الوضعية يتولد العمال شعور بالملل بسبب طبيعة العمل الصعبة والظروف المادية والفيزيقية الغير مواتية، بالإضافة إلى ما تؤكده النسبة في الجدول رقم (39)، أن 60.42% من المبحوثين يتغيبون عن العمل بسبب شدة وتعقيد العمل المؤدى في المؤسسة. فمن هذه النتائج الكمية يتأكد صدق هذه الفرضية.

❖ **النتائج العامة المتعلقة بالفرضية الثانية:**

- ترتبط أهداف جماعات العمل بالأهداف الشخصية الخاصة بالعمال.

لمعرفة مدى تحقق الفرضية الثانية نقيس ذلك بحجم النسب المسجلة في هذا الترابط بين المؤشرين، إذا كان العامل يسعى من خلال الجهد الذي يبذله – سواء كان ذهنيا أم عضليا – لتحقيق أجر مناسب، والذي بواسطته يستطيع تحقيق مجموعة من الحاجات المادية والنفسية، فإن أغلب العمال والمقدرة نسبتهم بـ 60.42% لم يستطيعوا تحقيق أغلب الحاجات المادية وهذه النسبة موزعة على الفئات المهنية (الإطارات، التحكم، التنفيذ) على التوالي: (50%- 62.5%- 62.5%)، وهذا راجع أساسا إلى الأجر المتقاضى غير كاف لتلبية حاجاتهم المختلفة، وهذا ما أكدته نسبة 85.42% من مجموع المبحوثين أن الأجر الذي يتقاضونه غير كاف. وفي رصد ما إذا كان العمال لم يحققوا حاجاتهم المختلفة بسبب عدم الاستفادة من الترقية أكدت النسبة الإجمالية للمبحوثين بـ 54.16%، استفادوا من

الترقية ونسبة 65.52% لم يحققوا حاجاتهم المختلفة طوال مدة خدمتهم في المؤسسة رغم حصولهم على الترقية وهذا ما أكدته الأرقام الموجودة في الجدول رقم (42).

إذن فحسب المعطيات الكمية الفرضية الثانية هي أيضا محققة.

❖ **النتائج العامة المتعلقة بالفرضية الثالثة:**

– يلعب الاتصال في جماعات العمل دورا محوريا في تفعيل روح التعاون.

من خلال المعطيات الإمبريقية نحاول جس نبض الفرضية الثالثة، فالاتصال في جماعات العمل كمؤشر من مؤشرات جماعات العمل وروح التعاون باعتبارها مؤشر ايجابي للسلوك التنظيمي، نريد معرفة ما إذا كان لهذين المؤشرين أثر على جماعات العمل بالشكل الذي يؤثر على السلوك التنظيمي.

فبالنسبة للاتصال في جماعات العمل تؤكد النسبة 66.66% أن العمال يتصلون مع بعضهم في إطار العمل وخارج إطار العمل.

أما فيما يخص روح التعاون نجد أن هذه الظاهرة مجسدة بقوة في المؤسسة، حيث أن نسبة 60.42% من المبحوثين، صرحوا بأن فرص التعاون بين العمال والرؤساء موجودة في المؤسسة، كما هو واضح في الجدول رقم (30). فإذن كنتيجة لما تقدم ظاهرة روح التعاون مجسدة بقوة في المؤسسة، كذلك العمال في المؤسسة يتواصلون مع بعضهم، مما يثبت تحقيق الفرضية الثالثة.

❖ **النتائج العامة المتعلقة بالفرضية الرابعة:**

– الصراع بين الإدارة و العاملين يرفع من نسبة شكاوي و تظلمات جماعة العمل.

يقر أغلبية العمال بعدم حدوث أي شكاوي على رئيس العمال بنسبة تقدر بـ 95.84% حيث توضح هذه النسبة مستوى الإدراك الحقيقي لقيمة العمل والمسؤولية لدى الأفراد بصفة عامة في المؤسسة. وهناك تفسير آخر لهذه النتائج عل حد تعبير نموذج **محمد قطب** " الطبيعة المزدوجة للنفس الإنسانية " – إن الضعف الذي يشكل شخصية الأفراد، سواء كانوا عمالا أم مسؤولين انجر عنه انحياز سلوك الأفراد إلى اللامبالاة، والتي بمقتضاها لا يهتم الأفراد بالفساد أو الإهمال الموجودين في واقعهم اليومي – خاصة وأن الأمر يتعلق بالمسؤولين أكثر من غيرهم، أو بنمط القيادة التي من المفروض أن تحقق الاهتمام بالعمل، وذلك من خلال الاهتمام بالأفراد وتحقيق استجابتهم للأداء الفعال –حسب

تفسير نموذج **فيدلر** – لكن غياب هذه المعطيات جعل الأفراد لا يفكرون سوى في إنهاء وقت العمل بأي طريقة كانت، ومغادرة المؤسسة دون الاكتراث بأشياء أخرى تشغلهم، لأنه في نظرهم لا فائدة من الاهتمام بها، خاصة وأن الأجر لا يتعلق بكمية الجهد المبذول ولا بكمية الإنتاج المحققة. في حين أن النسبة التي قدمت شكاوي على رئيس العمل قدرت بـ 4.16% يمثلها اثنان فقط من مجموع أفراد العينة ويرجون أسباب الشكوى والتظلمات إلى أن رئيس العمل لا يدافع عن مصالح العمال. إذن كنتيجة لما تقدم من إحصائيات ومقاربات رقمية الفرضية الرابعة لم تتحقق.

❖ **النتائج العامة المتعلقة بالفرضية الرئيسية:**

– إن لجماعات العمل دور فعال في توجيه السلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.

ففي إطار ما تم عرضه وتحليله من معطيات ميدانية لمختلف الجداول وفي ظل نتائج الفرضيات الفرعية سنحاول التحقق من مدى صدق الفرضية العامة من خلال مجموعة المؤشرات التي حددناها لنقيس متغير جماعات العمل، نبدأ بنشاط جماعات العمل من حيث أداء المهام و تقسيم العمل وشدة و تعقيد العمل، حيث أشارت النسبة 62.5% من المبحوثين مواجهتهم لصعوبات أثناء أدائهم لمهامهم، المتمثلة في: نقص الخبرة، إضافة إلى الظروف الفيزيقية الغير ملائمة من نقص التدفئة، وكثرة الضجيج الذي تصدره آلات النسيج وماكينات الخياطة والترقيع، كذلك قلة الإنارة والتهوية، الرطوبة ... كل هذه الصعوبات تصعب على العامل أداء عمله بشكل جيد.

أما بالنسبة لأهداف جماعات العمل، وهي الأهداف والاتجاهات المشتركة بين الأفراد، لها دور بارز في العملية التنظيمية، وفي تكوين الجماعات البشرية، لأن المصالح أو الأهداف المشتركة تسهم في تحقيق درجات عالية من الانجذاب والسعي المشترك لتحقيقها. وهذه الأهداف تتمثل في الاستمرار في العمل وتحسين الأوضاع. أفادت البيانات حول الهدف من العمل في الجدول رقم (12)، حول جملة من الحاجات الضرورية، إلا أنها يغلب عليها الحاجة للزواج وتكوين أسرة بنسبة 25%، خاصة الأفراد العزاب الذين لم يقدموا على الزواج بعد قدرت نسبتهم بـ 24%، ثم تليها الحاجة لإعالة الأسرة بنسبة 22.92%، وفي المرتبة الثالثة الحاجة إلى العيش؛ أي الحاجات المادية الضرورية لاستمرار حياة الإنسان وهذا نظرا للظروف المعيشية الصعبة التي تواجه كل فرد، بنسبة تقدر بـ 20.84%،

في حين يقل اهتمام أفراد العينة بتحقيق أهداف أخرى كالترقية، ولهذا يكون العمال في غالبيتهم أكثر اهتماما بالعمل وتأدية الواجبات المفروضة.

أيضا يلعب الاتصال في جماعات العمل دورا كبيرا في تفعيل روح التعاون، من خلال إبراز دور النقابة في الدفاع عن مصالح العمال والاتصال بهم، حيث أن النسبة 47.92%، المبينة في الجدول رقم (16) تقر بأن النقابة تتصل بالعمال وتدافع عن مصالحهم أحيانا، في حين أن النسبة 29.16% تقر بأن النقابة لا تدافع عن مصالح العمال إطلاقا، في حين أن طبيعة العلاقة بين الزملاء في محيط العمل فهي عادية بنسبة 57.16% وجيدة بنسبة 43.76% كما واضح في الجدول رقم (15). ومن ناحية مؤشر الصراع المهني في محيط العمل فهو موجود، كما توضحه النسبة 64.38% في الجدول رقم (20)، وهذا الصراع يعود في بعض الأحيان إلى اختلاف بين العمال والمسؤولين، أو بين المسؤولين فيما بينهم، أو بين العمال فيما بينهم. فكل هذه الوظائف المتعلقة بجماعات العمل لها دور تلعبه في توجيه السلوك التنظيمي، مما يؤكد صدق الفرضية الرئيسية.

النتيجة العامة:

من مجموعة النتائج الجزئية التي توصلنا إليها نصل إلى نتيجة عامة، كمحاولة رامية للإجابة على التساؤل الرئيسي للإشكالية والبحث الذي هو: ما طبيعة العلاقة بين جماعات العمل والسلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية؟

فمن خلال الشواهد التي تم تجميعها بشقيها الكمي والكيفي، نخلص إلى أن جماعات العمل داخل المنظمة أحد المتغيرات الهامة المؤثرة والموجهة لسلوك الأفراد، وتعتبر محورا هاما يلعب دورا بارزا في الإسهام الفعال في مختلف الأنشطة والتنظيمية والاجتماعية. وبما أن محور نشاط إدارة الموارد البشرية يهدف أساسا للسيطرة على السلوك البشري داخل التنظيم وتوجيهه لخدمة الأهداف التنظيمية، فإن دراسة الجماعات داخل التنظيم يصبح أمرا حتميا تفرضه طبيعة المهمة والحاجة لفهم سلوكات الأفراد، بغرض توجيهها وتطويعها للوصول إلى التحكم بها.

بالنسبة لكل العوامل المحيطة بجماعات العمل من نشاط، وأهداف، وعملية اتصال، وصراع تنظيمي كلها تلعب دورا فعالا في توجيه السلوك التنظيمي.

فكلما كان نشاط جماعات العمل سلس ومرن في أدائها لمهامها أدى ذلك إلى انضباط العمال في العمل، وكلما حققت الجماعة أهدافها داخل البيئة المهنية من إشباع الحاجات انعكس ذلك على الأهداف الشخصية للأفراد، وتتمثل هذه الحاجات في: حاجات مادية؛ فهدف الفرد الأساسي من الانخراط في الجماعة هو إشباع الحاجات المادية بطريقة أفضل بالحصول على منافع اقتصادية أكثر (الأجر و الحوافز المادية). وحاجات السلامة والأمن، وحاجات اجتماعية؛ (تحقيق الصداقة والشعور بالانتماء، لتخفيف حالة الضجر وقسوة العمل وشدته، كذلك حاجات تحقيق الذات. كذلك كلما كانت عملية الاتصال في جماعات العمل تسير بنحو جيد؛ اثر ذلك على روح التعاون بين العاملين في التنظيم. أما بالنسبة لمؤشر الصراع التنظيمي بين الإدارة والعاملين ليس له علاقة بارتفاع نسبة شكاوي وتظلمات جماعات العمل.

إذن طبيعة العلاقة بين متغير جماعات العمل والسلوك التنظيمي هي سببية، لان السلوك التنظيمي يخضع لقانون الأثر فإذا كانت هذه الآثار ايجابية ارتفع وإذا كانت سلبية قل وانخفض، مل عدا النتيجة المتعلقة بالفرضية الرابعة؛ حيث أن الصراع التنظيمي لا يؤثر على نسبة ارتفاع شكاوي وتظلمات جماعات العمل. وفي هذه الحالة يمكن أن يحقق السلوك التنظيمي أعلى درجاته إذا كان مرفقا بحوافز ذات قيمة بالنسبة لجماعات العمل تلبي حاجياتها وترفع من رضاها.

خلاصة

وبهذا الفصل نختم آخر مرحلة من البحث سواء من الجانب النظري أو الميداني، حيث حاولنا أن لا نحيد عن مراحل البحث العلمي من أجل تفسير الظاهرة موضوع الدراسة والإجابة على الإشكالية التي دعتنا إلى اكتشاف الحقائق وتلمسها وذلك عن طريق الاستقصاء الشامل والدقيق للعوامل المؤثرة في جماعات العمل وعلاقتها بالسلوك التنظيمي في مؤسسات القطاع العمومي، وذلك عن طريق معالجة الشواهد الكمية والكيفية التي استطعنا تجميعها من الميدان من اجل التحقق من صحة فرضيات الدراسة وصياغة النتيجة العامة للبحث.

مما سبق يمكن القول أن إدارة التنظيم إذا ما أرادت تفعيل دور مواردها البشرية فإن عليها الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية التي تؤثر في سلوك الأشخاص وبالتالي على أدائهم؛ وهذه الجوانب تتأثر كثيرا في تشكلها بالجماعات التي يعمل بداخلها الفرد، فقد تكون مبعثا ومنبعا للسلوكات الايجابية التي تتماشى وأهداف المؤسسة؛ الأمر الذي يجعل من دراسة وفهم جماعات العمل أمرا أساسيا في سبيل الحصول على ثقة الأفراد وإيجاد منافذ وسبل للتفاهم والاتفاق والتوافق معهم. وذلك سعيا لتفعيل أدوار الأفراد في العمل وتحسين أدائهم، على اعتبار أن تحسين الأداء لا تتحكم فيه القدرة على العمل فحسب؛ وإنما أيضا الرغبة فيه والدافع إليه، والتي تستمد قوة دفعها من مدى استجابة الإدارة لحاجات مواردها البشرية المطلوبة بشدة.

البيبيوغرافيا

البيبيوغرافيا

المراجع باللغة العربية:

أولا: القواميس و المعاجم:

1- ابن منظور. من لسان العرب، المحيط معجم لغوي علمي، بيروت- لبنان، دار لسان العرب، مجلد1، الجزء من أ- ر، دس.

2- إبراهيم مذكور. معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الإسكندرية- مصر، 1995.

3- أنضر هانو جوهانسون و أندرو روبرتسن. معجم مصطلحات الإدارة، تعريب، نبيه غطاس، مكتبة لبنان، بيروت، 1982.

4- المنجد في اللغة والإعلام، ط$_4$، دار الشروق، بيروت – لبنان، 2003.

5- ايكه هولتكرانس. قاموس مصطلحات الأنثولوجيا والفولكلور، ترجمة: محمد الجوهري وحسين الشامي، دار المعارف، ط2، القاهرة- مصر، 1973.

6- جوردان مارشال. موسوعة علم الاجتماع، ترجمة: محمد محمود الجوهري وآخرون، المجلس الأعلى للثقافة، مصر، ط1، المجلد الثاني، 2001، مادة: حركة العلاقات الإنسانية.

7- ريمون بودون و ف. بريكو. المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة: سليم حداد، ديوان المطبوعات الجامعية، ط$_1$، الجزائر، 1985.

8- محمد عاطف غيث. قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2006.

ثانيا: الكتب:

1- عبد الباسط محمد الحسن. أصول البحث الاجتماعي، مكتبة وهبة، القاهرة- مصر، ط8، 1982.

2- عبد الباسط محمد الحسن. مدخل إلى علم الاجتماع، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة- مصر، دس.

3- علي عبد الرزاق جلبي. مقدمة في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية- مصر، 1999.

4- طلعت إبراهيم لطفي. مدخل إلى علم الاجتماع، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة- مصر، دس.

5- طلعت إبراهيم لطفي. علم الاجتماع الصناعي، شركة مكتبات عكاظ، جدة- العربية السعودية، 1982.

6- طلعت إبراهيم لطفي. علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، دس.

7- مختار محمد عبد الله، فاطمة عبد السلام شربي. مدخل إلى علم الاجتماع، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة- مصر، دس.

8- السيد عبد الحميد عطية. أساسيات ممارسة طريقة العمل مع الجماعات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية- مصر، 2002.

9- الهاشمي لوكيا. السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.

10- منصور حسن منصور. طريقة العمل مع الجماعات مفاهيم أساسية ومواقف تطبيقية، الإسكندرية- مصر، 1991.
11- حمدي فؤاد علي. التنظيم والإدارة الحديثة، الأصول العلمية والعملية، دار النهضة العربية، بيروت- لبنان، 1981.
12- ماجدة عطية. سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2003.
13- علي السلمي. السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، ط3، 1988.
14- علي السلمي. إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، ط3، 2004.
15- علي السلمي. تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، دس.
16 علي السلمي. السلوك الإنساني في الإدارة، دار غريب، القاهرة- مصر، 19757
17- سعدون يوسف. علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
18- محمد الصيرفي. السلوك، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية- مصر، ط1، 2007.
19- إبراهيم الغمري. السلوك الإنساني، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية- مصر، 1974.
20- أحمد ماهر. السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2003.
21- أحمد ماهر. الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2005.
22- كامل محمد المغربي. السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط2، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان- الأردن، 1995.
23- محمود سلمان العميان. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، 2005.
24- محمود سلمان العميان. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان – الأردن، 2004.
25- صلاح الدين محمد عبد الباقي. مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2005.
26- صلاح الدين محمد عبد الباقي. السلوك التنظيمي، جامعية الإسكندرية، كلية التجارة، مصر، دس.
27- صلاح الدين محمد عبد الباقي. السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2004.
28- بوفلجة غياث. مقدمة في علم النفس الصناعي التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 2، 2006.

29- علي غربي ويمينة نزار. التكنولوجية المستوردة وتنمية الثقافة العمالية والمؤسسة الصناعية، مخبر بحث علم اجتماع الاتصال، جامعة قسنطينة – الجزائر، دس.
30- ناصر دادي عدون. اقتصاد المؤسسة، ط$_1$، دار المحمدية العامة، 1998.
31- ناصر دادي عدون. إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي: دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، 2004.
32- ناصر دادي عدون. إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، ط1، 2003.
33- ناصر دادي عدون. اقتصاد المؤسسة، ط$_2$، دار المحمدية العامة، 1998.
34- عبد الله إبراهيم. علم الاجتماع، المركز الثقافي، الرباط – المغرب، ط $_1$، 2001.
35- مصطفى عشوي. علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
36- عمر صخري. اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط$_3$، 2003.
37- قاسم جميل قاسم. المؤسسة العامة كإستراتيجية إدارية للتنمية، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان- الأردن، 1985.
38- محمد كامل ليله. نظريات المؤسسة العامة، ط$_1$، جامعة بيروت العربية- لبنان، 1978.
39- حماد محمد شطا. تطور وظيفة الدولة: نظرية المؤسسات العامة، الكتاب الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984.
40- باركر وآخرون. علم الاجتماع الصناعي، ترجمة: محمد علي محمد وآخرون، منشأ المعرف، الإسكندرية- مصر، 1960.
41 ابراهيم عثمان مقدمة في علم الإجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان- الأردن، 2004.
42- توم بوتمور. تمهيد في علم الاجتماع، ترجمة: محمد الجوهري وآخرون، دار المعارف، ط5، القاهرة- مصر، 1981.
43- نبيل توفيق السمالوطي. المنهج الإسلامي في دراسة المجتمع، دار الشروق، ط2، جدة- العربية السعودية، 1985.
44- صلاح مصطفى الغوال. علم الاجتماع بين النظرية والتطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة- مصر، 1996.
45- حسين الحاج حسن. علم الاجتماع الأدبي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، ط2، بيروت- لبنان، 1986.
46- طلعت همام. سين وجيم عن علم الاجتماع، مؤسسة الرسالة، بيروت- لبنان، 1984.
47- جابر عوض سيد حسن. العمل مع الجماعات: أسس ونماذج نظرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية- مصر، 2007.
48- محمد فتحي عكاشة، محمد شفيق زكي. المدخل إلى علم النفس الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية- مصر، دس.
49- سلمي محمد جمعة. المدخل إلى طريقة العمل مع الجماعات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية- مصر، 1999.

50- حسين عبد الحميد أحمد رشوان. البناء الاجتماعي: الأنساق والجماعات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية- مصر، 2007.
51- محمد سيد فهمي. طريقة العمل مع الجماعات- بين النظرية والتطبيق، الجزء الأول، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية- مصر، دس.
52- عبد السلام الشيخ. علم النفس الاجتماعي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية- مصر، 1992.
53- عبد الله محمد عبد الرحمن. علم الاجتماع- النشأة والتطور، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية- مصر، 1999.
54- عبد الله محمد عبد الرحمن. علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية- مصر، ط2، 2003.
55- عبد الله محمد عبد الرحمن. علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية- مصر، 1988.
56- عبد الله محمد عبد الرحمن. علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية- مصر، ط1، 2000.
57- ماهر محمود عمر. سيكولوجية العلاقات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية- مصر، ط2، 1992.
58- محمود السيد أبو النيل. علم النفس الاجتماعي- دراسات عربية وعالمية، دار النهضة العربية، ط5، بيروت- لبنان، 1987.
59- محمود فؤاد حجازي. البناء الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة- مصر، 1979.
60- ضياء الدين إبراهيم نجم. المفهومات والعناصر الأساسية في طريقة العمل مع الجماعات، المكتبة الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2000.
61- عدنان يوسف العتوم. علم نفس الجماعة، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان- الأردن، 2008.
62- سعد عيد مرسي بدر. الإيديولوجية ونظرية التنظيم- مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2000.
63- جمال الدين مرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس. السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، مصر، 2002.
64- عادل حسن. إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، ط1، الإسكندرية- مصر، 2003.
65- خليل محمد حسن الشماع، خضر كاظم حمود. نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة، عمان- الأردن، 2003.
66- عامر عوض. السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة، ط1، الأردن، 2008.
67- محمد قاسم القريوتي. السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2000.
68- محمد قاسم القريوتي. السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، عمان- الأردن، ط $_4$، 2003.

69- محمد علي محمد. علم اجتماع التنظيم مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، ط3، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية – مصر. 1992.
70- اعتماد علام. دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة- مصر، 1994.
71- راوية حسن. السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2002.
72- محمد سعيد أنور سلطان. السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، ط 1، الإسكندرية- مصر، 2003.
73- محمد سعيد سلطان. السلوك الإنساني في المنظمات. دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية- مصر، 2002.
74- بشير الخضرا وآخرون. السلوك التنظيمي، منشورات جامعة القدس المفتوحة، ط1، 1995.
75- ناصر العدلي. السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض- العربية السعودية، 1995.
76- فوزي عفيفي. السلوك التنظيمي والدين، وكالة المطبوعات، الكويت، 1983.
77- محمد راجح عزت. علم النفس الصناعي، مؤسسة المطبوعات الحديثة، القاهرة- مصر، 1961.
78- سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب. الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، ط 2، 1998.
79- جيرالد جرينبرج، وروبرت بارون. إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمود رفاعي، إسماعيل علي بسيوني. دار المريخ للنشر، الرياض- العربية السعودية، 2004.
80- مهدي حسين زويلف وعلي محمد عمر العضايلة. إدارة المنظمة: نظريات وسلوك، دار مجدلاوي، عمان- الأردن، 1996.
81- موسى اللوزي. التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، 1999.
82- سعد جلال. علم النفس الاجتماعي والاتجاهات التطبيقية المعاصرة، دار المعارف، الإسكندرية- مصر، 1984.
83- فضل الله علي فضل الله. السلوك التنظيمي: دراسة في التدريب والتطوير، المطبعة العصرية، ط1، دبي، 2002.
84- محمد الحناوي. السلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية- مصر، 2009.
85- سيف الإسلام شوية. سلوك المستهلك والمؤسسة الخدماتية- اقتراح نموذج للتطوير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
86- عبد الرزاق بن حبيب. اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
87- صالح بن نوار. فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة- الجزائر، 2006.

88- محمد الصغير بعلي. تنظيم القطاع العام في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
89- محمد السويدي. التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية وفي التجارب العالمية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1986.
90- أحمد البعلبكي. المسألة الجزائرية أو الوعد الراقد في ريف الجزائر، منشورات عويدات، الجزائر، 1986.
91- سعيد أوكيل وآخرون. استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، تسيير واتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
92- مصطفى عشوي. علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
93- عبد اللطيف بن أشنهو. التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط 1962- 1980، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
94- قيرة إسماعيل وعلي غربي. في سوسيولوجيا التنمية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائرية، 2001.
95- يوسف سعدون. علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
96- علي غربي. "واقع التنمية في الجزائر الدراسة السوسيولوجية للصراع الصناعي"، من كتاب: الأزمة الجزائرية الخلفيات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية، مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، بيروت، 1999.
97- عبد القادر جغلول. تاريخ الجزائر الحديث، دراسة سيوسيولوجية، دار الحداثة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت- لبنان، 1982.
98- أحمد محيو. محاضرات في المؤسسات الإدارية، ت: محمد عرب صاصيلا. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط5، 1996.
99- علي زغدود. الإدارة المركزية في الجمهورية الجزائرية. الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1987.
100- معمر داود. مقارنة ثقافية للمجتمع الجزائري- دراسة لبعض الملامح السوسيونفسية والاقتصادية، دار طليطلة، الجزائر، 2009.
101- عبد الله بن دعيدة. "التجربة الجزائرية في الإصلاحات الاقتصادية"، من كتاب: الإصلاحات الاقتصادية وسياسية الخوصصة في البلدان العربية: بحوث الندوة الفكرية التي نظمها المركز الوطني للدراسات والتحاليل الخاصة بالتخطيط، الجزائر، ط1، مركز دراسة الوحدة العربية، بيروت- لبنان، 1999.
102- محمد بشير. الثقافة والتسيير في الجزائر: بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
103- أحمية سليمان. التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، علاقات العمل الفردية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
104- نور الدين زمام. السلطة الحاكمة والخيارات التنموية بالمجتمع الجزائري، دار الكتاب العربي، ط1، الجزائر، 2002.

105- عمر صخري. اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
106- عمار بوحوش، محمد محمود الذنيبات. مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2001.
107- موريس أنجرس. منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات عملية، ت: بوزيد صحراوي و آخرون، دار القصبة للنشر، الجزائر، ط2، 2006.
108- رشيد زرواتي. تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة، الجزائر، 2002.
109- العياشي عنصر. سوسيولوجيا الديمقراطية والتمرد بالجزائر، دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، ط1، 1999.
110- محمد سيد فهمي، عبد الحميد عطية. عمليات طريقة العمل مع الجماعات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية- مصر، 2003.

ثالثا : الرسائل و الأطروحات:

1- حسان الجيلالي. "الجماعات الغير رسمية في التنظيم"، رسالة ماجستير، معهد علم الاجتماع، قسنطينة- الجزائر، 1989.
2- ساكري دليلة. "تنظيم السلطة في المؤسسة العامة الصناعية الجزائرية". رسالة ماجستير، قسم على الاجتماع، باتنة- الجزائر، 2005.
3- صالح بن نوار. "أسباب الاستقرار في العمل الصناعي بالجزائر"، ماجستير علم الاجتماع الصناعي، جامعة قسنطينة، 1995.
4- العقبي الأزهر. "القيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين"، دكتوراه في علم الاجتماع التنمية من جامعة منتوري – قسنطينة، 2008.

رابعا: المحاضرات:

1- الكاملة سليماني. "محاضرة في مقياس: تحليل سوسيولوجي للمؤسسة الجزائرية"، للسنة الرابعة علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة باتنة- الجزائر،2010- 2011.
2- كمال بوقرة، "محاضرات علم الاجتماع المنظمات"، لطلاب السنة الأولى ماجستير / تنظيم وعمل، جامعة باتنة- الجزائر، السنة الجامعية :2011-2012.
3- يحضية سملالي. "السلوك التنظيمي – محاضرة 1"، جامعة الملك فيصل، كلية إدارة أعمال – قسم الإدارة – العام الدراسي:1431- 1432 ه.

خامسا: المجلات العلمية و الدوريات و الملتقيات:

1- الطاهر أجغيم. مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطية - الجزائر، العدد 12/ 1999.
2- الطاهر أجغيم. "إنتاجية العامل الجزائري والشخصية المنتجة في المؤسسة الصناعية الجزائرية: دراسة تحليلة نظرية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة - الجزائر، العدد 18/ ديسمبر 2002.
3- لعلي بوكميش. "المؤسسات العامة بالجزائر: ظروف تطورها وطرق تنظيمها وإدارتها- دراسة تتبعية 62-2003"، مجلة الحقيقة، جامعة أدرار- الجزائر، العدد06/ ماي 2005.

4- إدريس بولكعيبات. "تجربة الجزائر في التنمية: قراءة في الانتقال من نموذج إلى نموذج مضاد"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة - الجزائر، العدد 17/ جوان 2002.

5- إسماعيل بوخاوة وسمراء دومي. "المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في مرحلة اقتصاد السوق"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة سطيف – الجزائر، العدد 06/ جوان 2002.

6- بن عنتر عبد الرحمان. "مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية" مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة - الجزائر العدد 02/ جوان 2002.

7- الطيب داودي وماني عبد الحق. "تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية"، مجلة المفكر، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، العدد 03/ 2008.

8- معمر داوود، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة - الجزائر، العدد 05/ 2002.

9- كربالي بغداد. "نظرة على التحولات الاقتصادية في الجزائر"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة - الجزائر، العدد08/ سبتمبر 2005.

10- سعد بشاينية. "المؤسسات العمومية نهاية أسطورة: التشغيل السيئ المتعلق بسلوك المسيرين"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة - الجزائر، العدد20/ ديسمبر 2003.

11- لزهر العقبي. "تحويل التكنولوجيا والبعد السوسيوثقافي المفقود"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة - الجزائر، العدد 07/ فيفري 2005.

12- لطفي دنبري. "مفاتيح إدارة جماعات العمل في التنظيم"، مجلة الباحث الاجتماعي، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي – الجزائر، العدد 10/ سبتمبر 2010.

13- فرج جمعة الهدار، صلاح محمد زكي. "جماعات العمل الغير رسمية وأثرها في عملية اتخاذ القرارات"، المجلة الدولية للبحوث الإسلامية والإنسانية المتقدمة، ماليزيا، العدد 08/ أغسطس 2014.

14- يوسف عنصر، ناجي ليتيم. "أهم المحددات السيكو- سوسيولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي – الجزائر، العدد 07 / جويلية 2014.

سادسا: الجرائد اليومية:

1- عبد المجيد بوزيدي. المرأة الجزائرية قدرات كبيرة غير مستغلة، الشروق اليومي، الجزائر، الخميس 12 أفريل 2007/ 24 ربيع الأول 1428ه، ع/ 1966.

2- عبد المجيد بوزيدي. الخوصصة: أية حصيلة؟ الشروق اليومي، الجزائر، الخميس، 15 فيفري 2007/ 27 محرم 1428ه، ع/ 1918.

3- يومية الخبر. الثلاثاء 21 نوفمبر 2006/ 29 شوال 1427ه، العدد 4864.

المراجع باللغة الأجنبية:

1- Balardone Gilbert, l'entreprise dans le circuit économique, la production nationale, imprimé en Belgique par Desclee et Cie.

2- Leon G. Schiffmen & Leslie Kanut, Consumer, behavior, 7th Edition, New Jersey: prentiee Hall? 2000.
3- G. W Allport. Personality: psychological interpretation
1. New York: Hall, Rinchort & Winston, 1973.
4- Hodyetts Richard, and Othman. organizational behavior, Philadelphia, W. B. Saunders co, 1997.
5- El Kamla. Slimani, les ouvriers d’origine rurale dans l’entreprise publique algérienne, Thèse du doctorat 3eme cycle, Paris x, 1986.
6- Djilali Liabes: l’entreprise entre économie, politique et société dans l’Algérie et la modernité, sous la direction d’Ali El- Kenz, codesria, Dakar- Sénégal, 1989.

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة باتنة -1-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

موضوع الاستمارة:

جماعات العمل وعلاقتها بالسلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بالمركب الصناعي أقمشة الشرق-خنشلة-

دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع- تخصص تنظيم و عمل-

إعداد الطالبة:

مونية قيدوم

تحت إشراف:

د/ الكاملة سليماني

ملاحظة:المعلومات المستعملة في هذه الاستمارة سرية، لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي

السنة الجامعية:2016-2017

طريقة ملأ الاستمارة

ما عليك إلا وضع علامة (x) في الخانة المناسبة لإجابتك و لديك أسئلة لتبرير بعض الإجابات وفق ما تراه مناسبا.

و شكـــــــرا.

أولا: بيانات شخصية و عامة

1- الجنس: ذكر ( ) أنثى( )

2- السن:..................................

3- الحالة الاجتماعية: أعزب ( ) متزوج ( ) مطلق ( ) أرمل ( )

4- المستوى التعليمي: أمي ( ) تقرأ و تكتب ( ) ابتدائي ( )

متوسط ( ) ثانوي ( ) جامعي ( )

5- المستوى المهني: التنفيذ ( ) التحكم ( ) الإطارات ( )

6- هل تلقيت تكوينا حول العمل الحالي؟ نعم ( ) لا ( )

- إذا كانت الإجابة نعم ما هي مدة التكوين:..........................

7- مدة الخدمة في هذه المؤسسة ....

8- الدخل الشهري: أقل أو يساوي 10.000 دج ( ) 11.000 – 21.000دج ( )

22.000 – 32.000 دج ( ) 33.000 – 43.000 دج ( )

أكثر من 43.000 دج ( )

ثانيا: بيانات حول متغير جماعات العمل

2-1- بيانات حول مؤشر نشاط جماعات العمل

9- كيف تقوم بأداء عملك الحالي؟ بشكل فردي ( ) بشكل جماعي ( )

10- هل تعتقد أن العمل الجماعي يؤدي إلى:

- التساوي في تحمل المسؤولية اتجاه الأعمال المنجزة ( )
- بروز الاتكال في انجاز الأعمال ( )
- تحقيق التقارب بين زملاء العمل ( )
- زيادة التعاون بين العمال ( )
- أخرى تذكر..

11- هل العمل الذي تقوم به مجهد و معقد؟ نعم ( ) لا ( )

12- هل تواجه صعوبات أثناء انجازك لعملك ؟ نعم ( ) لا ( )

- في حالة الإجابة بـ نعم، هل ترجع هذه الصعوبات إلى - نقص الخبرة ( )

- ضغوطات من المشرف ( )

- الظروف الفيزيقية غير ملائمة ( )

- أخرى تذكر ....

....

2-2- بيانات حول مؤشر أهداف جماعات العمل

13- لماذا تعمل؟

14- ما الذي يشغل اهتمامك أكثر في علاقتك مع رؤسائك في المؤسسة؟

- رضاهم عنك ( )

- مصلحة المؤسسة ( )

- مصلحتك الخاصة ( )

15- هل حقق لك العمل الحاجات المختلفة التي تريدها؟ نعم ( ) لا ( )

3-2- بيانات حول مؤشر الاتصال في جماعات العمل

16- كيف هي علاقتك بزملائك في محيط العمل؟ جيدة ( ) عادية ( ) سيئة ( )

17- هل تتواصل مع زملائك أثناء العمل؟ نعم ( ) لا ( )

- إذا كانت الإجابة بـ نعم، هل هذا الحديث: في إطار العمل ( ) خارج إطار العمل ( )

18- هل ترى بأن النقابة تدافع عن مصالح العمال؟ نعم ( ) لا ( ) أحيانا ( )

- في حالة الإجابة بـ (لا) أو (أحيانا)، يذكر السبب...

4-2- بيانات حول مؤشر الصراع بين الإدارة و العاملين

19- هل ترى أن أسلوب قائد الجماعة المتسلط و المتشدد في قراراته يخدم مصالح المؤسسة من خلال انضباط سلوك العمال؟ نعم ( ) لا ( )

- في رأيك لماذا؟...

20- هل تحرص الإدارة على استشارة العمال قبل إقدامها على اتخاذ قرار جديد له علاقة بمهامهم؟ نعم ( ) لا ( )

21- هل حدث و أن عبر العمال عن رفضهم لقرار اتخذته الإدارة؟ نعم ( ) لا ( )

- إذا كانت الإجابة بـ نعم، كيف كان موقف الإدارة؟ - هل تراجعت فورا عن القرار ( )

- هل تفاوضت مع العمال ( )
- هل تفاوضت مع النقابة ( )
- هل لجأت للتهديد ( )
- هل تجاهلت الرفض ( )

22- هل لاحظت وجود صراعات في محيط عملك؟ دائما ( ) نادرا ( )

23- هل الاختلاف حول أهداف الجماعة يؤدي إلى الصراع؟ نعم ( ) لا ( )

- إذا كانت الإجابة بـ نعم، إلى ما تعود أسباب الاختلاف في رأيك؟...

24- في رأيك على أي أساس تنشأ الخلافات بين الإدارة و العمال:

- على أساس الانتماءات ( )
- على أساس الجهوية ( )
- على أساس المصالح الخاصة ( )

ثالثا: بيانات حول متغير السلوك التنظيمي

3-1- بيانات حول مؤشر انضباط العمال في العمل

25- هل القوانين في المؤسسة، محترمة؟ نعم ( ) لا ( )

26- هل تلتزم بقوانين المؤسسة ؟ نعم ( ) لا ( )

- في حالة الإجابة بـ لا، لماذا؟
  - صارمة ( )
  - لا تهمني ( )
  - أخرى تذكر...

27- هل تتغيب عن العمل؟ نعم ( ) لا ( ) أحيانا ( )

- في حالة الإجابة بـ (نعم)، لماذا؟ ....

28- هل يتأخر بعض العمال عن الحضور إلى العمل في الوقت المحدد ؟

دائما ( ) أحيانا ( ) نادرا ( )

29- هل يغادر بعض العمال أماكن عملهم قبل وقت الانصراف بدون إذن؟

دائما ( ) أحيانا ( ) نادرا ( )

30- بماذا تفسر عدم انضباط العمال في عملهم؟

- عدم الشعور بالمسؤولية ( )

- عدم الشعور بأهمية العمل الذي يقوم به ( )
- عدم اقتناعه بالقوانين التي تنظم العمل ( )
- عدم تعوده على الانضباط بصفة عامة ( )
- شعوره بعدم المساواة في التعامل بين العمال ( )
- أخرى
تذكر...
....

31- ما هي أفضل طريقة في رأيك للتقليل من عدم انضباط العمال في العمل؟
- تطبيق القوانين بصرامة ( )
- التحسيس بالمسؤولية ( )
- المعاملة الجيدة ( )
- الإشراك في توجيه العمل ( )
- خلق جو مريح للعمل داخل المؤسسة ( )
- أخرى تذكر..
....

32- حسب رأيك، ما هي الأسباب الحقيقية لعدم انضباط العمال في العمل؟..................
....

2-3- بيانات حول مؤشر الأهداف الشخصية الخاصة بالعمال

33- هل تحصلت على ترقية؟ نعم ( ) لا ( )
- في حالة الإجابة بـ نعم, ما نوعها؟ في الدرجة ( ) في المنصب ( )
34- ما سبب حصولك على هذه الترقية؟ - الخبرة و الأقدمية ( )
- العلاقات الودية بالإدارة ( )
- العلاقات الودية بالرؤساء ( )
- الكفاءة و الجدارة ( )
- أخرى تذكر...
35- كيف تقيم نظام الأجور في هذه المؤسسة؟ مناسب ( ) غير مناسب ( )

3-3- بيانات حول مؤشر روح التعاون

36- هل تسود روح التعاون بين العمال لتحقيق أهداف المؤسسة؟ نعم ( ) لا ( )

- إذا كانت الإجابة بـ لا لماذا؟ - بسبب المنافسة بينهم ( )

- بسبب الصراع بينهم ( )

- أخرى تذكر...................................

....

37- هل تعمل الإدارة على توفير فرص التعاون بين العمال و الإدارة؟ نعم( ) لا ( )

38- هل تعترف الإدارة بما يقدمه العمال من مجهود؟ نعم ( ) لا ( )

4-3- بيانات حول مؤشر شكاوي و تظلمات جماعات العمل

39- هل سبق و أن اشتكيت إلى المستويات العليا الإدارية على رئيسك في العمل؟

نعم ( ) لا ( )

- في حالة الإجابة بـ نعم, ما هو سبب هذه الشكوى؟..

....

40- هل الإدارة تأخذ هذه الشكاوي بعين الاعتبار؟ نعم( ) لا ( )

41- هل توجد مشاكل بين رئيسك في العمل و جماعة العمل التي تنتمي إليها؟

نعم ( ) لا ( )

– في حالة الإجابة بـ نعم، ما نوع هذه المشاكل ؟...

....

42- هل تستمع النقابة إلى الشكاوي و انشغالاتكم المختلفة؟ نعم ( ) لا ( )

- في حالة الإجابة بـ نعم, كيف يتم ذلك؟

- بنقل انشغالاتكم إلى المستويات الإدارية العليا ( )

- تقديم المشورة و النصح لكم حول سبل التصرف ( )

- أخرى تذكر..

....

- في حالة الإجابة بـ لا، لماذا لا تهتم النقابة بالأمر؟...

....

43- هل يوجد مكتب خاص لتقديم الشكاوي؟ نعم ( ) لا ( )

- في حالة الإجابة بـ نعم، كيف تطرح هذه المشاكل؟

بطريقة كتابية ( ) بطريقة شفوية ( ) باستعمال الوسطاء ( )

44- ما رأيك في هذه المؤسسة؟..

45- هل تفضل العمل في القطاع العمومي أو القطاع الخاص؟..............................

46- هل تحس بأنك تساهم في نجاح المؤسسة؟..

47- بماذا تحس عندما تسمع بأن هناك مؤسسة قد أغلقت و سرح عمالها؟...................

....

48- لو طلب منك المساهمة في تحسين وضعية المؤسسة، ماذا تقترح؟......................

....

دليل المقابلة الحرة خاص بمسؤولي المؤسسة:

1- بماذا تفسر عدم انضباط العمال في عملهم؟

2 ما هي أفضل طريقة لمواجهة عدم الانضباط؟

3- هل يتم إشراك العمال في اتخاذ القرارات الخاصة بالاستقرار في مناصب عملهم؟

4- ما هي أسباب الصراعات في محيط العمل؟

5- حسب رأيك ما هي الأسباب الحقيقية لعدم الالتزام بمواقيت العمل الرسمية

6- ما نوع نمط الإشراف الممارس في المؤسسة؟

7- بوصفك رئيسا لجماعة العمل، هل تشرك مرؤوسيك فيما تتخذه من قرارات خاصة بالعمل؟

8- هل تتواصل مع مرؤوسيك و تبلغهم بالمستجدات من: لوائح، قرارات،...الخ

9- كيف تتم معاقبة العمال في حالة ارتكابهم لأخطاء أثناء أدائهم لعملهم؟

ملخص الدراسة:

1- ملخص الدراسة باللغة العربية:

عنوان الدراسة: جماعات العمل وعلاقتها بالسلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بالمركب الصناعي أقمشة الشرق-خنشلة-

هدفت هذه الدراسة إلى كشف العلاقة بين جماعات العمل كعامل مؤثر والسلوك التنظيمي كعامل متأثر في مؤسسات القطاع العمومي، وتحديد مكانة جماعات العمل وقدرتهم على التحسين والتغيير والتأثير على السلوك التنظيمي. وتقصي العوامل التنظيمية المادية، الاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر في هاذين المتغيرين، ومحاولة التأكيد على أهمية الموارد البشرية بالنسبة للتنظيمات.

وقد تم بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي الذي مفاده: **ما طبيعة العلاقة بين جماعات العمل والسلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية؟**

الذي انبثقت منه التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يؤثر تقسيم العمل وتوزيع المهام في انضباط العمال في العمل ؟
- هل لأهداف جماعات العمل علاقة بالهداف الشخصية الخاصة بالعمال ؟
- ما الدور الذي يلعبه الاتصال في جماعات العمل في تفعيل روح التعاون ؟
- هل الصراع التنظيمي يرفع من نسبة شكاوي وتظلمات جماعات العمل ؟

وتم النزول إلى الميدان بمجموعة من الافتراضات كانت كالتالي:

فرضية عامة: إن لجماعات العمل دور فعال في توجيه السلوك التنظيمي في مؤسسات القطاع العمومي.

فرضيات فرعية هي:

1- يؤثر نشاط جماعات العمل في انضباط العمال في العمل.

2- ترتبط أهداف جماعات العمل بالأهداف الشخصية الخاصة بالعمال.

3- يلعب الاتصال في جماعات العمل دورا محوريا في تفعيل روح التعاون.

4- الصراع بين الإدارة و العاملين يرفع من نسبة شكاوي وتظلمات جماعات العمل.

أجريت الدراسة الميدانية بالمركب الصناعي أقمشة الشرق-خنشلة- على عينة تكونت من 48 عامل من المجتمع الكلي البالغ عدده 240 عامل، حيث شملت العينة كل الفئات الفاعلة في المؤسسة (فئة الإطارات، فئة التحكم، فئة التنفيذ).

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي القائم على وصف وتحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة الملاحظة المباشرة، المقابلة الحرة واستمارة الاستبيان، وبعد ما تم ترجمة هذه البيانات الكيفية إلى بيانات كمية في شكل نسب مئوية، وبعد تحليلها وتفسيرها توصلنا إلى نتائج أهمها:

- هناك علاقة سببية بين جماعات العمل والسلوك التنظيمي.
- بالنسبة لكل العوامل المحيطة بجماعات العمل من نشاط، وأهداف، وعملية اتصال، وصراع تنظيمي كلها تلعب دورا فعالا في توجيه السلوك التنظيمي.
- يمكن للسلوك التنظيمي أن يحقق أعلى درجاته إذا كان مرفقا بحوافز ذات قيمة بالنسبة لجماعات العمل تلبي حاجياتها وترفع من رضاها.

الكلمات المفتاحية: جماعات العمل، السلوك التنظيمي، القطاع العمومي.

2- ملخص الدراسة باللغة الفرنسية:

Résume en français:

Titre de l'étude: « Les groupes de travail et le comportement organisationnel dans l'entreprise algérienne.»

Etude de terrain au sein du complexe industriel " **Drapest-Khenchela**".

L'étude s'est fixée pour objectif la recherche de la relation entre les groupes de travail et le comportement organisationnel dans l'entreprise publique.

La problématique de l'étude se résume dans la question suivante:

« Quelle est la nature de la relation entre les groupes de travail et le comportement organisationnel au sein de l'entreprise algérienne? ».

Afin de clarifier la problématique nous avons élaboré des hypothèses vérifiables sur le terrain.

- **L'hypothèse principale**: les groupes de travail jouent un rôle important dans l'orientation du comportement organisationnel dans l'entreprise cadre de l'étude.
- **Les hypothèses secondaires**:
  - ✓ L'activité des groupes de travail influe sur la discipline des travailleurs.
  - ✓ Les objectifs des groupes de travail sont liés aux objectifs personnels des travailleurs.
  - ✓ La communication au sein des groupes de travail joue un rôle essentiel dans l'efficacité de l'entraide ou dans la stimulation de l'esprit de coopération.
  - ✓ Les conflits entre la direction et les travailleurs s'expriment dans l'augmentation des plaintes et des réclamations au sein des groupes de travail.

L'échantillon de l'étude a concerné 48 employés sur un total de 240 travailleurs, et a réuni l'ensemble des catégories de travailleurs (cadres, exécution, maitrise).

La méthode descriptive et analytique a été adoptée dans l'analyse des données recueillies ainsi que le recours à l'observation directe, le guide d'entretien et le questionnaire.

A l'issue de l'analyse quantitative et l'analyse qualitative, **nous avons obtenu les résultats suivants:**

- ✓ IL ya une relation de cause à effet entre les groupes de travail et le comportement organisationnel.
- ✓ Quand aux variables cernant les groupes de travail par rapport à l'activité, aux objectifs, à la communication et au conflit organisationnel, ces derniers jouent un rôle essentiel dans l'orientation du comportement organisationnel.

- ✓ Les stimulants et avantages d'ordre matériel et social peuvent contribuer à accroitre l'adhésion des groupes de travail dans l'accomplissement du comportement organisationnel

Les mots clés: les groupes de travail, le comportement organisationnel, l'entreprise publique.